



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza vybrané společnosti  
Strategic Analysis of a Selected Company

Student:	Bc. Zdeněk Lukša
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2020

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zdeněk Lukša**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Strategická analýza vybrané společnosti**  
**Strategic Analysis of a Selected Company**  
Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Význam a struktura strategické analýzy
  3. Prezentace společnosti
  4. Strategická analýza v podmínkách konkrétní společnosti
  5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. 2nd ed. Centennial, Colorado: Accounting Tools, 2014. ISBN 978-19-389-1-0463.
- GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2015. ISBN 978-80-265-0032-2.
- MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.

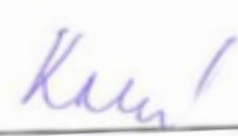
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019  
Datum odevzdání: 24.04.2020



  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
doc. Ing. Lenka Kauzerová, CSc.  
proděkanka pro studium  
na základě pověření k jednání č.j.  
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

Přílohy č. 1, 2, 3, 4 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne 15.5.2020

Václav Lukša  
jméno a příjmení studenta

## **Poděkování**

Mé poděkování patří Ing. Lucji Matusikové, PhD. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala. Poděkování patří i Ing. Petru Hlaváčkovi za poskytnutí informací a jeho nápomoci při zpracování práce.

# Obsah

1	Úvod.....	4
2	Význam a struktura strategické analýzy .....	5
2.1	Vymezení základních pojmů.....	5
2.2	Vymezení základních metod .....	11
2.2.1	Analýza PESTLE .....	11
2.2.2	Porterův model pěti sil .....	13
2.2.3	Analýza 7P .....	14
2.2.4	Finanční analýza .....	16
2.2.5	SPACE analýza.....	19
2.2.6	SWOT analýza.....	21
3	Prezentace společnosti .....	25
4	Strategická analýza v podmínkách konkrétní společnosti .....	27
4.1	Analýza makrookolí .....	27
4.1.1	Analýza PESTLE .....	27
4.2	Analýza mikrookolí podniku.....	34
4.2.1	Porterův model pěti sil .....	34
4.3	Analýza interního prostředí.....	37
4.3.1	Analýza 7P .....	37
4.3.2	Finanční analýza .....	40
4.4	SWOT analýza .....	47
5	Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení .....	51
6	Závěr .....	55
	Seznam použité literatury .....	56
	Seznam grafů .....	59
	Seznam obrázků.....	60
	Seznam tabulek.....	61
	Seznam zkratk .....	62
	Příloha 1: Rozvaha 2017.....	1
	Příloha 2: VZZ 2017 .....	1
	Příloha 3: Rozvaha 2018.....	1
	Příloha 4: VZZ 2018 .....	1
	Příloha 5: Vzorce pro finanční analýzu .....	1
	Příloha 6: Právní předpisy.....	1

# 1 Úvod

Dnešní svět je velice dynamický. Podmínky měnící se každým okamžikem, podpořené vysokým konkurenčním prostředím, tyhle všechny faktory napomáhají vývinu nových technologií rychleji než kdy v minulosti. Proto musí, pro udržení tempa s touthle turbulentní dobou, každý podnik brát strategickou analýzu jako samozřejmý krok k úspěchu. Jelikož nám strategická analýza umožňuje zjistit naše silné a slabé stránky, dokáže identifikovat příležitosti, ale i hrozby, a tím nás připravit na všechny změny, které nám tento svět může přinést, ale i navíc nám může pomoci splnit stanovené cíle.

Tématem této práce bude provést strategickou analýzu vybrané společnosti, konkrétně společnosti BU1 sport s.r.o., která se na trhu sportovních potřeb, konkrétně fotbalových brankařských rukavic pohybuje krátce.

Cílem této diplomové práce je na základě výsledků strategické analýzy zhodnotit aktuální stav vybrané společnosti a navrhnout případné možnosti rozvoje této značky.

Autor práce si společnost vybral proto, protože fotbal hraje na výkonnostní úrovni 20 let, a to konkrétně na pozici brankař a výrobky této společnosti sám využívá. Proto se rozhodl využít svých znalostí o tomto prostředí a zároveň zužitkovat nabitě vědomosti ze studia vysoké školy.

Prostředí trhu se sportovními potřebami, konkrétně tedy s brankařskými rukavicemi je charakterizováno jako velmi konkurenční, a to z důvodů výskytu nadnárodních společností. I proto byla zvolena tato společnost, pro zjištění, jak si může poměrně nová česká značka vést proti velké konkurenci.

## 2 Význam a struktura strategické analýzy

V této kapitole se blíže seznámíme se základními pojmy a metodami, které se pojí se strategickou analýzou.

### 2.1 Vymezení základních pojmů

Se strategickou analýzou se spojuje mnoho pojmů, které si následně představíme a vysvětlíme tak, aby práce byla dostatečně a správně pochopena.

#### Strategie

Význam slova můžeme nalézt ve starověkém Řecku, kdy v původním kontextu *strategos* znamenalo velet vojskům a umět řídit vojenskou operaci. Jelikož je strategie podstatou strategického řízení, k lepšímu pochopení obsahu můžeme zmínit několik definic, které se v průběhu let objevily.

Dle A. Chandlera (1962): „*Strategie představuje determinování dlouhodobých záměrů a cílů podniku, přisvojuje si popis a postupu činností a rozvržení zdrojů potřebných pro dosažení těchto cílů.*“

M.E. Porter (1980): „*Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti formu a její okolí.*“

H. Mintzberg, J.B. Quinn (1996): „*Strategie je sled či plán, který integruje hlavní cíle, obchodní politiky a implementační kroky organizace do jednotného cíle.*“

Můžeme tedy říci, že strategie je způsob, kterým se podnik řídí tak, aby prostřednictvím metod, zdrojů a procesů dosáhl požadovaných strategických cílů, které budou prospěšné všem zainteresovaným stranám (Matusiková, 2014).

#### Analýza

Analýza je obecně jedna ze základních a současně nejdůležitějších vědeckých metod. V podstatě je základem vědy. Analýzu můžeme chápat jako rozložení celku na menší části, ze kterých se celek skládá. Cílem je zjistit jednotu a zákony diferencovaného celku. (Sedláčková, Buchta 2006)



## Hodnota

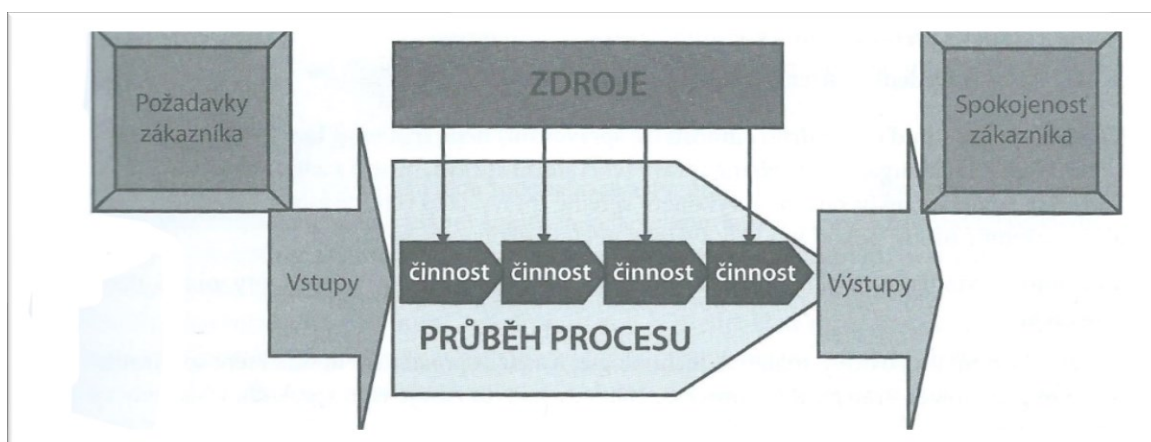
Hodnotu můžeme popsat jako atribut, který je buď společností, ale i člověkem uznávaný. Může jít o atribut, který má finanční, sociální, kulturní nebo morální hodnotu. Morální hodnoty mohou být univerzální, kdežto kulturní hodnoty se mění podle poslání organizace a kultury dané země. (Grasseová a kol., 2012)

## Proces

Antologie vzájemně souvisejících nebo působících činností, které přeměňují vstupy pomocí zdrojů na výstupy. Vstupy vždy představují zadanou vstupní veličinu a výstup výsledek činnosti. Vstup i výstup může být hmotné nebo nehmotné složky. Zdroje jsou všechny ostatní vstupující prvky, které do činností zasahují (pracovníci, materiál, technika). Procesy každé organizace můžeme členit dle významu a důležitosti na (Grasseová a kol., 2012):

- **Hlavní procesy** – Klíčové procesy, které vytvářejí výstup, a tedy představují hlavní oblast existence organizace.
- **Řídící procesy** – Udávají a řídí výkon společnosti a vytváří podmínky pro chod ostatních procesů tak, aby výstup byl v souladu a odpovídající kvalitě s posláním společnosti.
- **Podpůrné procesy** – Zabezpečují chod organizace pomocí doručení produktů (hmotných/nehmotných) do ostatních procesů, a to za podmínky že nejsou součástí hlavního procesu.

Obrázek 2-1 Proces



Zdroj: Grasseová a kol., 2012

## Vize

Původ slova můžeme najít v latinském slově „visio“, které můžeme přeložit jako představa nebo vidina. Cílem vize je hlavně inspirovat zaměstnance k aktivnímu přístupu a postoji k řešení problému, které souvisí s naplňováním strategických cílů organizace. Vize je tedy nejčastěji formulovaná pro interní účely prostřednictvím vnitřního organizačního dokumentu a vychází z cílů a hodnot organizace. Jedná se o stručné ale výstižné sdělení, které by mělo být lehce zapamatovatelné a zároveň by mělo vystihnout důvod existence organizace. V neposlední řadě by vize měla apelovat na loajalitu jako trvalou hodnotu firmy.

## Mise

Mise neboli poslání vychází z vize organizace. Mise je orientovaná na současnost, nicméně je důležité propojení i s budoucností. Mise vyjadřuje přání vlastníků, vedení ale i pracovníků, jak by veřejnost měla společnost vnímat, tedy jinými slovy goodwill společnosti. Odpovídá na otázky:

- Kdo jsme?
- Co děláme?
- Kam směřujeme?

U poslání můžeme rozlišovat dvoje pojetí vymezení, a to **užší** a **širší**.

**Užší** pojetí mise vychází z konkrétních představ o hranicích, ve kterých bude společnost na trhu působit, jaký produkt a kde bude nabízet, a které technologie bude společnost využívat.

**Širší** vymezení mise dává společnosti mnohem větší operační prostor pro její aktivitu napříč obory. Tato možnost otvírá společnosti jednodušší způsob k vytvoření pozitivního goodwillu, a to díky možnosti pružnosti zareagovat na změny na trhu.

Máme zde i nutné podmínky k tomu, aby poslání bylo efektivní:

- **Tržní orientovanost** – jasné vymezení vztahu společnosti a trhu kde působí, definovat jednotlivé skupiny zákazníků i jejich potřeby, které se společnost rozhodla uspokojovat.
- **Realizovatelnost** – důležité je určit primární předmět činnosti společnosti. Ideálně koncipovaná mise zaručuje rozvoj společnosti.
- **Motivující složka** – ta má za úkol vyvodit v poslání pocit sounáležitosti zaměstnanců.

- **Specifičnost** – Mise by měla vykazovat systém hodnot společnosti a její vztah ke konkurenci, dodavatelům a zákazníkům. (Matusiková, 2017)

## Cíle

Formulují výsledek, kterého má být v daném čase, místě a za většinou dopředu stanovených okolností dosaženo. Cíle můžeme členit podle různých hledisek. (Matusiková, 2017)

1. **Podle času** – můžeme cíle členit na **krátkodobé**, tedy do jednoho roku, dále pak **střednědobé** cíle s časovým intervalem od jednoho do pěti roků a v neposlední řadě cíle **dlouhodobé**, tedy cíle, které mají mezidobí od pěti do deseti roků.
2. **Podle rozsahu přesnosti** – dělíme cíle na **strategické**, tedy cíle abstraktní a otevřené, které nemají kritéria a časový limit pro jejich posuzování. Cíle **taktické** mají konkrétní povahu a zahrnují otevřené i uzavřené cíle. Vymezují se většinou na roční interval. **Operativní** cíle mají informační charakter, určují kritéria výkonu, času a normy chování při zajištění určených cílů, tedy jsou konkrétní a uzavřené.
3. **Podle toho, kdo si cíle stanovuje** – můžeme rozlišovat **cíle individuální**, tedy cíl, který si stanovil jednotlivec nebo **kolektivní**, tedy určitý společný cíl více početné skupiny.
4. **Podle významu cílů** – dělíme cíle na **primární a dílčí**, kde dílčí cíle konkretizují cíle primární.
5. **Podle vztahu mezi cíli** – můžeme rozlišovat **komplementární cíle**, tedy dosažení jednoho cíle vede k dosahování cíle jiného, dále **cíle konkurenční**, kdy při zvýšení výkonu při plnění jednoho cíle se snižuje výkon plnění cíle druhého, **protikladné cíle** charakterizuje vyloučitelnost splnění dvou určitých cílů najednou a **cíle indiferentní** můžeme chápat jako vzájemnou neprovázanost cílů.

Veškeré cíle je nutné podrobovat podle metodiky SMART, která slouží pro navrhování cílů. Podle této metody by cíle měly být:

- **Specific** – tedy specifické, jinak řečeno konkrétní a zřetelně prezentované.
- **Measurable** – měřitelné, můžeme určit jejich hodnotu, vyjádřit je v jednotkách.
- **Achievable** – neboli dosažitelný, cíl musí být akceptovatelný z hlediska možných podmínek k dosažení cíle.
- **Relevant** – musí souviset se strategií a současným cílům společnosti.

- **Timely** – časově termínovaný a sledovatelný s možností určení časových horizontů k jejich splnění.

### **Strategické řízení**

Jde o proces, ve kterém management vytváří a implementuje strategie, které mají za cíl dosáhnout stanovených cílů organizace, které jsou v souladu s vnitřními zdroji a možnostmi organizace a okolním prostředím tak, aby zajistila prosperitu a celkovou úspěšnost organizace. Tvoří stavební kámen řízení celého podniku, je podkladem pro všechny podnikové plány a projekty a elementem, který slučuje činnosti všech jednotek podniku. (Sedláčková, Buchta 2016)

Stručně řečeno můžeme strategické řízení definovat jako proces tvorby a implementace strategií, které mají rozhodující význam pro organizaci a jejichž cílem je dosáhnout výhodné výsledky. Je nutné podotknout, že vzhledem k turbulentnímu prostředí nelze k dnešnímu dni jednoznačně určit ideální model strategického řízení. V tabulce 2-1 můžeme vidět pro zavedení strategického řízení, a naopak důvody proti zavedení.

*Tabulka 2-1 Důvody pro zavedení strategického řízení a proti němu*

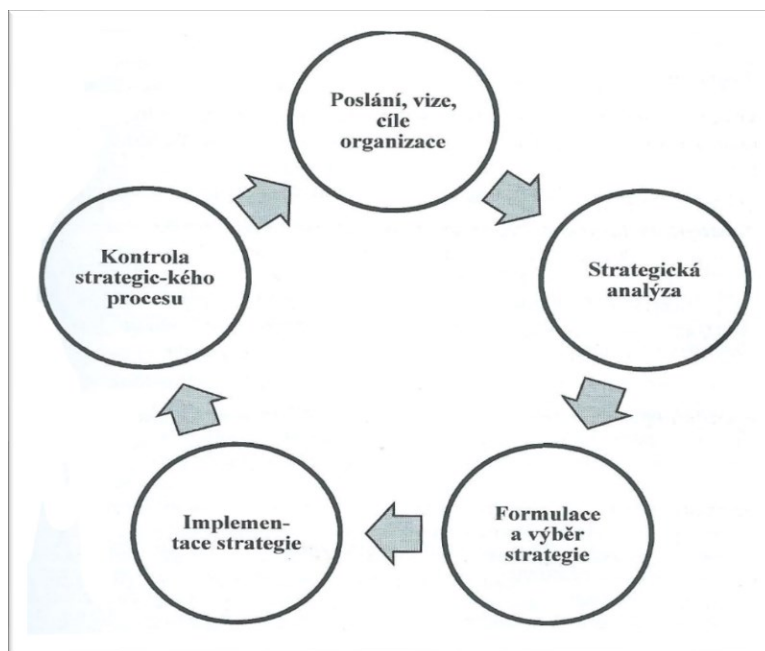
Pro	Proti
1. Umožňuje anticipaci změn a přípravu na ně.	1. Rychlost změn podmínek znemožňuje jakékoliv plánování.
2. Určuje dlouhodobé cíle a koncepci budoucí činnosti podniku.	2. Nelze zajistit průběžnou aktuálnost cílů.
3. Podporuje rozvoj manažerských dovedností v oblasti rozhodování.	3. Nejsou k dispozici kvalitní a úplné podklady pro rozhodování manažerů.
4. Zlepšuje vnitropodnikovou komunikaci a koordinaci všech probíhajících procesů, čehož výsledkem je růst hospodárnosti (majetek, peníze, lidský faktor).	4. Nejen rychlé změny prostředí ovlivňují úspěšnost organizace.

*Zdroj: Matusiková, 2017*

I přes to, že neexistuje ideální model pro strategické řízení organizace, můžeme ale pomocí dosavadních zkušeností identifikovat kroky, jak můžeme vidět na

obrázku 2-2, které by každý manažer měl v každé oblasti učinit, aby se jim prosazované strategické řízení alespoň přibližovalo ideálu. V publikacích můžeme najít několik variant strategických modelů řízení, a při vzájemné komparaci jsme schopni určit následujících pět kroků, které jsou základem každého modelu. (Matusiková,2017)

Obrázek 2-2 Proces strategického řízení



Zdroj: Matusiková, 2017

## 1. Krok: Identifikace podnikových vizí, cílů a poslání.

Vize a cíle odráží představu organizace o tom, jak se společnost chce prezentovat na veřejnosti a také její dlouhodobou perspektivu. Je důležité, aby jak vize i cíle byly stručné, srozumitelné a jednoduché. Dále by měly mít motivující a pozitivní charakter pro všechny subjekty, které jsou s organizací ve styku. Poslání neboli mise je způsob, který má pomoci dospět ke stanovené vizi. Staví na přítomných aktivitách organizace, a to napříč všemi oblastmi organizace.

## 2. Krok: Strategická analýza

Podstatou strategické analýzy je zjištění stavu prostředí, v němž organizace operuje. Prostor lze obecně rozdělit na vnější a vnitřní. Vnitřní prostředí je jasné dáno a zahrnuje organizační uspořádání a procesy uvnitř organizace spolu s lidským faktorem. Vnější prostředí můžeme dále členit na vnější blízké a vnější vzdálené. Do vnějšího blízkého zahrnujeme dodavatele, odběratele, zákazníky, konkurenci,

spolupracující finanční instituce a municipality. Vnější vzdálené prostředí pak zahrnuje státní a veřejný sektor a aktivity na mezinárodním trhu.

### 3. Krok: Formulace a výběr strategie

Účelem tohoto kroku je vytvořit mnoho alternativ možných způsobů (scénářů) jak docílit splnění vytyčených dlouhodobých cílů. Následně posuzujeme a vybíráme vhodný scénář neboli strategii, se kterou pak postupně obeznamujeme všechny zaměstnance. Důležité je zmínit, že schválením konkrétní strategie vrcholový management přebírá odpovědnost jak za samotný výběr, tak i za implementaci strategie.

### 4. Krok: Implementace strategie

Zavedení strategie do procesu společnosti. Na základě rozhodnutí ve společnosti nastávají změny, všechny složky ve společnosti se začínají chovat a činit podle nových pravidel a plní úkoly které vyplývají ze zavedených změn tak, aby postupnými kroky byly splněny všechna kritéria strategického plánu.

### 5. Krok: Strategická kontrola

Jelikož neexistuje žádná možná aktivita, při které by kontrola chyběla, i u strategického řízení tomu není jinak. Kontrola u strategického řízení zahrnuje kontrolu průběh implementace strategie, dále pak dochází k analýze odchylek od očekávaného postupu a případný návrh opravných opatření.

## 2.2 Vymezení základních metod

V této kapitole se zaměříme na podstatné informace o principech a postupech zvolených metod. Kapitola budou sloužit jako teoretický základ pro praktickou část.

Při analýze podnikového prostředí máme možnost se jednotlivě zaměřit na **vnitřní oblast**, kterou je schopen podnik ovlivnit a přizpůsobit se situaci, anebo na **vnější oblast**, kterou podnik ve větší míře ovlivnit nemůže, ovšem může toto prostředí analyzovat. A právě externí analýza nám umožňuje vnější okolí podniku zkoumat tak, abychom byli schopni identifikovat možné dopady externích elementů působících na podnik. Vnější prostředí můžeme dále rozdělit na **makroprostředí**, tedy vzdálené okolí a **mikroprostředí**, tedy oblast daného odvětví. (Matusiková, 2017)

### 2.2.1 Analýza PESTLE

Základy této analýzy představil Francis J. Aguilar, který přišel s metodou ETPS, která posuzovala ekonomickou, technickou, politickou a sociální sféru okolo podniku.

Posun nastal v 80. letech 20. století, kdy byly přidány oblasti demografické, mezinárodní, etické či environmentální faktory, kdy tedy byla odvozena i současná podoba PESTLE (Morrison, 2012).

Analýza PESTLE svým obsahem zkoumání patří mezi analýzy makroprostředí, protože zkoumá faktory, které mají na fungování podniku dopad z národního nebo mezinárodního hlediska. Použitím této analýzy může podnik zjistit příčiny a dopady vzniklých změn. V případě různého zaměření a rozsahu může být tato analýza nazývána také PEST, STEEPLE, PESTEL apod.. Níže je popsána šestice základních klíčových oblastí (Cadle et al., 2014).

### **Politické faktory**

Mezi politické faktory můžeme zařadit například vládní nařízení, stabilitu vlády, regulace obchodů anebo politickou situaci ve smyslu struktury politických stran a preferencí voličů dané země. Všechny tyto aspekty mohou ovlivnit činnost podniku (Paul et al., 2014).

### **Ekonomické faktory**

Ekonomická produktivita dané oblasti může způsobit výrazné dopady na ekonomické vedení podniku. Míra inflace, úroková míra, míra nezaměstnanosti, obecný vývoj ekonomiky, mezinárodní propojení obchodu, dostupnost a cena energií a mnoho dalších ekonomických faktorů může ovlivnit hospodaření společnosti (Paul et al., 2014).

### **Socio-kulturní faktory**

K vyjádření změn společenského chování a demografických změn slouží socio-kulturní faktory, které zahrnují demografické trendy jako porodnost, strom života, strukturu domácnosti, počet sňatků atd., dále pak změny v životním stylu, genderovou rovnost, zvyky a tradice, úroveň vzdělání, pracovní mobilitu apod. (Matusiková, 2014)

### **Technologické faktory**

U technologických faktorů sledujeme vývoj stávajících postupů a technologií a zároveň i objevování nových. Je důležité, aby podnik tyto činnosti sledoval proto, aby zajistil včasnou reakci na možnou technologickou nebo výrobní změnu, a tak zajistil svou konkurenceschopnost na trhu. Mezi tyto faktory mohou patřit vládní výdaje na vědu a výzkum, dále pak kvalita akademického prostředí, držení patentů nebo tempo technologických změn (Paul et al., 2014).

### **Legislativní faktory**

Pro udržení chodu a světlé budoucnosti podniku je nutné operovat v mezích legislativy. Mezi legislativní faktory můžeme zařadit zákony související s obchodními korporacemi a ochrany zdraví, zaměstnanosti, spotřebitelů a bezpečnosti práce (Cadle et al., c2014).

### **Environmentální faktory**

U environmentálních faktorů je důležité zmínit, že jak lokální, tak globální změny mohou mít rozdílný vliv na singulární druhy podnikatelských činností. Tyto faktory můžeme definovat jako klimatické změny nebo všeobecný stav životního prostředí a s tím spojená legislativa (Paul et al., 2014.).

Jelikož metoda PEST je velice oborově rozsáhlá, je zapotřebí k provedení této analýzy sestavit kolektiv odborníků napříč obory. Eliminujeme tím možné subjektivní a neodborné hodnocení napříč faktory, v případě vypracování analýzy jednou osobou. Tým odborníků by měl být schopný vyprodukovat relevantní obsah. Důležité je, aby výsledek analýzy PESTLE neobsahoval jen souhrn nalezených vlivů, ale v konečné podobě by měly být uvedeny pouze stěžejní faktory, které společnost reálně nemůže ovlivnit a současně podléhá jejím účinkům. V případě že je podnik v začátcích své existence nebo nedisponuje velkou základnou zaměstnanců, může oslovit externí odborníky, kteří působí ve vybraných odvětvích a využít jejich zkušenosti prostřednictvím poradenské služby. V počátku analýzy je zahrnut sběr informací, následně posouzení faktorů z hlediska možného vlivů na podnik. Tyto faktory jsou nakonec použity v rámci SWOT analýzy, kde jsou vyhodnoceny (Cadle et al., c2014).

#### **2.2.2 Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil patří mezi metody k analýze mikrookolí. Tato metoda vychází z popisu vlivů, které působí na podniky, které vstupují a operují se svými aktivitami na trhu viz. obrázek 2-3. Obsah tohoto modelu vychází z faktu, že intenzitu odvětvové konkurence a ziskovosti určuje společná intenzita pěti konkurenčních sil (Porter,1993).

1. **Hrozba nově vstupujících firem** – vstup nových podniků na existující trh může ovlivnit především kapitálová náročnost, stupeň diferenciací výrobků, úspory z rozsahu, vládní politika a potencionální přístup k distribučním kanálům.



2. **Vyjednávací vliv odběratelů** – vliv odběratelů významně ovlivňuje ziskovost odvětví, a to tlakem na kvalitu, ale i cenu produkce.
3. **Vyjednávací vliv dodavatelů** – i dodavatelé, mohou svým vlivem stejně jako odběratelé ovlivňovat ziskovost odvětví, a to pomocí tlaku na výši ceny a kvalitu produkce.
4. **Hrozba substitučních výrobků nebo služeb** – zde platí pravidlo, že čím je produkt snadněji nahraditelný jeho substitutem, tím je odvětví pro nové podniky méně atraktivní.
5. **Vliv konkurence v odvětví** – podniky na daném trhu spolu soupeří ve snaze získat určitou konkurenční výhodu například v podobě lepšího postavení na trhu.

Obrázek 2-3 Porterův model pěti sil



Zdroj: Blažková, 2007

### 2.2.3 Analýza 7P

Tato metoda patří mezi analýzy interní, tedy vnitřního prostředí. Analýza 7P by měla umožnit rozklad celého podniku na jednotlivé části, které ovlivňují rozhodování managementu podniku, a to i s následným, nejlépe objektivním zhodnocením.

Analýza 7P vychází z původního marketingového mixu 4P, kde E. Jerome McCarthy v roce 1964 vyličil jednotlivé elementy (cena, produkt, propagace a distribuce). Jelikož ale tento model vystačoval pouze pro produkt a pro aplikaci na služby nebyl dostačující, byl postupem času transformován až do roku 1981, kdy byl představen

rozšířený marketingový mix 7P, který navíc zahrnoval elementy procesy, lidé a materiální prostředí (Warrink, 2018).

Podstatou metody je vytyčení a skloubení hlavních složek společnosti tak, abychom byli schopni vykreslit podstatu vnitřního prostředí podniku a zároveň tyto prvky koordinovaly s podmínkami odvětví, jelikož je důležité, aby tyto prvky byly ve vzájemné symbióze (Zeithaml et al., 2017). Níže si jednotlivé oblasti, nebo chceme-li elementy, představíme.

### **Produkt**

Vytvoření fyzického produktu nebo služby v souladu s nároky cílového trhu tak, aby byla uspokojena potřeba zákazníka, je nutností. Proto by tato část měla obsahovat všechny důležité náležitosti, jako například informace o vlastnostech, příslušenství, kvalitě, návodu a způsobu použití, záruce, balení nebo možných dostupných variantách.

### **Cena**

Je důležité, aby cena byla přijatelná pro obě strany, které operují na trhu, tedy jak pro zákazníka, ale i pro podnik. Abychom mohli nastavit cenu, která by byla v harmonii pro obě strany, je nejdříve nutné prozkoumat cenovou politiku konkurentů, kalkulovat s požadovanou marží, plány podpory prodeje a v neposlední řadě otestovat nebo odhadnout reakci spotřebitele. (McCarthy a Perreault, c1993).

### **Propagace**

Abychom se úspěšně dostali do povědomí spotřebitele, je důležité promyslet a nastavit všechny složky propagace správně. To by mělo umožnit docílit námi vytyčeného objemu prodeje. Je důležité popsat všechny tyto složky jako například média a reklama (uvést konkrétní kampaně i platformy) nebo záležitosti ohledně prodejců (způsob výběru a kritéria výběru, systém vzdělávání i odměňování) a v neposlední řadě i způsoby podpory prodeje. (Zeithaml et al., 2017)

### **Distribuce**

Veškerá předchozí práce je zbytečná, pokud se produkt nebo služba nedostane k zákazníkovi v čas. Proto je důležité zvolit vhodné distribuční kanály, které zajistí přepravu od výrobce k cílovému spotřebiteli, a to i se skladováním. Nezaleží, zda se jedná o přímé předání nebo jestli bude zapojen prostředník. (McCarthy a Perreault, c1993)

## **Lidé**

Jedna z prvních rozšíření marketingového mixu je oblast lidé, která je hlavně při poskytování služeb stěžejní oblastí. Jelikož při prodeji služeb, ale i produktu, přicházíme do kontaktu se spotřebitelem, je zapotřebí zajistit, aby pocit při střetu se zaměstnancem podniku byl pozitivní. Tato pozitivní zkušenost u spotřebitele může mít za následek dobrých referencí u možných potencionálních zákazníků.

## **Materiální prostředí**

V této oblasti se zaměříme na jakési dotváření dojmů na zákazníka prostřednictvím materiálního prostředí jako je design interiéru prodejny, kanceláří, webových stránek nebo doprovodných podnikových materiálů.

## **Proces**

Proces by měl být optimalizován tak, aby každá jednotlivá část fungovala za co nejmenší možné náklady (Bush, 2016). V této oblasti se tedy jedná o všechny postupy, informační systémy, sled událostí a v neposlední řadě mechanismy, které se aktivně zapojují do výroby a doručování produktu nebo služby ke konečnému zákazníkovi (Zeithaml et al., 2017).

### **2.2.4 Finanční analýza**

Knápková, Pavelková (2013, s. 17) uvádí, že: „*Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku.*“ Finanční analýza tedy pomáhá odhalit, jestli je podnik dostatečně ziskový, zda využívá efektivně své aktiva, jestli má vlastní kapitálovou strukturu, jak si vede s řízením svých závazků a další velmi důležité informace. Znalost finanční situace podniku pomáhá managementu při rozhodování, jak získávat a řídit finanční zdroje. Finanční analýza také slouží jako zpětná vazba managementu, jak si podnik v jednotlivých oblastech vedl oproti letem minulým, jestli se určené cíle splnily, nebo naopak se výsledek neslučoval s představami. Platí, že to, co proběhlo v letech minulých už nejde ovlivnit, ale tento výsledek může poskytnout velmi cenné informace do příštích období a ovlivnit budoucnost podniku. Výsledek finanční analýzy slouží nejen managementu, ale i pro externí uživatele, kteří jsou s podnikem spjati finančně, hospodářsky apod. (Knápková, Pavelková, 2013).

Mezi základní podklady pro zpracování finanční analýzy patří výkaz rozvahy, výkaz zisku a ztrát a cashflow. Také je vhodné doplnit data zjištěná o dodavatelích, odběratelích nebo použité technologii.

Procházková, Jelínková (2018) uvádí základní postup při zpracování finanční analýzy následovně:

1. Zjištění základních dat k uplynulému vývoji finanční situace podniku.
2. Následně dochází k řádné analýze získaných dat a stanovují se příčiny, které způsobily buď zlepšení nebo zhoršení finanční situace podniku. Zároveň je vhodné zjištěná data porovnat například s oborovým průměrem s konkurencí apod.
3. Zjištěné příčiny zlepšení či zhoršení představují základní informace, které se berou v potaz v dalším plánování a vývoji činností podniku. Mezi základní ukazatele, které lze použít při zpracování finanční analýzy, se řadí:
  - analýza absolutních ukazatelů: horizontální a vertikální analýza účetních výkazů,
  - analýza poměrových ukazatelů, například rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti atd.,
  - rozbor pracovního kapitálu.

### **Horizontální analýza**

Horizontální analýza nám odpovídá na otázku, o kolik se jednotlivé položky v čase změnily nebo o kolik % se položky v čase změnily. Procentuální vyjádření nám umožňuje rychlejší orientaci v číslech. Cílem horizontální analýzy je změření intenzity změn u jednotlivých položek (Růčková, 2015). Procházková, Jelínková (2018) dále uvádějí, že horizontální analýza se provádí většinou pro dvě po sobě jdoucí období, nebo případně i více.

### **Vertikální analýza**

Vertikální analýza na rozdíl od horizontální analýzy zpracovává jenom jedno období, kde zkoumá, jak vybranou souhrnnou veličinu ovlivňují veličiny dílčí. Jinými slovy vertikální analýza sleduje proporcionalitu položek daného účetního výkazu vůči základní položce a sleduje jejich stabilitu nebo změny. Základní položka u rozvahy bývá buď celková aktiva/pasiva, u výkazu zisku a ztráty obvykle tržby.

## **Poměrové ukazatele**

Tyto ukazatele jsou postaveny na principu, kdy dvě absolutní veličiny poměrujeme proti sobě, jinak řečeno dvě absolutní veličiny dáváme do poměru. Jak už bylo zmíněno výše, existují 4 základní skupiny ukazatelů, které si následně blíže popíšeme. Je vhodné zmínit, že doporučené hodnoty výsledků u poměrových ukazatelů jsou základní/orientační, jelikož existují finanční strategie, které mají za následek dosažení jiných hodnot sledovaných ukazatelů, než jsou v tomto textu dále uvedeny jako doporučené.

## **Ukazatele zadluženosti**

Tyto ukazatelé sledují míru zadlužení podniku. Podniky pro chod provozu obvykle používají jak vlastní zdroje, tak i zdroje cizí. Cizí zdroje jsou obecně levnějším zdrojem než zdroje vlastní, ale používání cizích zdrojů sebou nese určitá rizika. Doporučuje se mít cizí a vlastní zdroje ve stejném poměru, případně i 40 % cizího kapitálu a 60 % vlastního kapitálu. Mezi základní ukazatele zadluženosti se řadí celková zadluženost a ukazatel úrokového krytí.

## **Ukazatele rentability**

Tato skupina ukazatelů vyjadřuje schopnost podniku dosáhnout zisku prostřednictvím investovaného kapitálu čili měří výnosnost kapitálu. Ukazatelé rentability porovnávají zisk vůči zdroji, který byl vynaložen na získání zisku. Platí, že čím vyšší je hodnota, tím pro podnik lépe. Pro tyto ukazatele používáme několik kategorií zisku, přičemž nejčastěji používaný je EAT nebo EBIT. Základní ukazatele rentability jsou rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb.

## **Ukazatelé likvidity**

Ukazatelé likvidity mají za úkol sledovat míru, v jaké je podnik schopný dostat svých krátkodobých závazků v daném časovém úseku. Ukazatel nám představuje, kolikrát je podnik schopen vyhovět nárokům věřitelů v případě, že přemění svá oběžná aktiva v daném momentě na finanční prostředky. Musíme si uvědomit, že ukazatele likvidity sledují majetek, který neprodukuje žádný zisk, ale podnik v něm má vázané zdroje. Proto se podnik musí snažit najít co se týče likvidity rovnováhu.

**Běžná likvidita** se vypočítá jako všechna oběžná aktiva vůči krátkodobým závazkům. Doporučuje se udržovat běžnou likviditu v intervalu 1,5 – 2,5. Vyšší hodnota

běžné likvidity snižuje riziko platební neschopnosti. **Pohotová likvidita** je přísnější verze ukazatele běžné likvidity, kdy z oběžných aktiv musíme odebrat zásoby, které jsou považovány za nejméně likvidní majetek ze skupiny aktiv. Pohotovou likviditu bychom měli udržovat v rozmezí 1 – 1,5. **Okamžitá likvidita** je nejprísnejším ukazatelem likvidity, protože operuje pouze s krátkodobým finančním majetkem, který je postavený vůči krátkodobým závazkům. Interval výsledku se doporučuje 0,2 – 0,5.

(Procházková, Jelínková, 2018).

### 2.2.5 SPACE analýza

Metodu SPACE můžeme využít jako souhrnnou analýzu externích a interních analýz a utvořit obraz o situaci společnosti. Externí prostředí vyjádříme pomocí stability prostředí a atraktivnosti odvětví. Konkurenční prostředí a finanční síla pak charakterizuje interní prostředí.

- **stabilita prostředí** – faktory jako míra inflace, nezaměstnanost, tlak substitutů
- **atraktivnost odvětví** – například ziskový potenciál, kapitálová náročnost, bariéry vstupu
- **konkurenční výhoda** – zde můžeme zařadit kvalita produktů, podíl na trhu, věrnost zákazníků
- **finanční síla** – poslední skupinu faktorů zastupuje míra zadluženosti, likvidita podniku, peněžní toky

Pro vyhodnocení je třeba určit každému dílčímu faktoru body na stupnici (0-6), kdy hodnotu celkového faktoru dostaneme jako průměr dílčích faktorů. Zjištěné hodnoty pak zaznačíme do grafu na příslušné osy a vytvoříme čtyřúhelník. Podobu grafu můžeme vidět na další stránce (Graf 2-1). Výsledná varianta je pak kvadrant, kde je plocha čtyřúhelníku největší. Kvadranty pak reprezentují vhodnou strategickou variantu, kterou by měla společnost zvážit.

Graf 2-1 Metoda SPACE



Zdroj: Veber, 2009

**Agresivní postavení** – pro tento kvadrant je charakterizující atraktivní a stabilní prostředí, a to díky konkurenční výhodě podniku a schopností si jí udržet. Proto by společnost měla využít svého postavení a zvyšovat svůj podíl na trhu za pomoci svých vysoce konkurenčních produktů.

**Konkurenční postavení** – se charakterizuje atraktivností odvětví ale nízkou stabilitou prostředí, Kdy stabilitu prostředí ovlivňuje hlavně finanční síla společnosti. Proto by společnosti měla hledat cestu, jak zlepšit svou finanční situaci.

**Konzervativní postavení** – odvětví je stabilní, ale s nízkou mírou růstu. Z finanční stránky je také stabilita. Kritický je faktor konkurenceschopnosti, proto by měla společnost chránit své úspěšné produkty pomocí inovací, a zvážit možnosti vstupu do atraktivnějšího prostředí.

**Defenzivní postavení** – Společnost by měla omezit investice, snížit náklady na minimum a zvážit odchod z odvětví, a to z důvodu neatraktivnosti odvětví, dále pak chybějící konkurenceschopnosti výrobků a špatné finanční síly. (Veber, 2009)

## 2.2.6 SWOT analýza

SWOT analýza, někdy označována jako situační analýza nám umožňuje najít rovnováhu mezi interními zdroji a kapacitami, jinak řečeno mezi silnými a slabými stránkami podniku a externími faktory, tedy příležitostmi a hrozbami. Metoda analyzuje a zkoumá situaci v organizaci. Je rozdělena na interní a externí analýzu, kde interní analýza identifikuje silné a slabé stránky a externí analýza příležitosti a hrozby. Je nutno podotknout, že faktory, které se vyskytují v interním prostředí, lze ovlivnit a kontrolovat, přičemž u vnějšího prostředí management kontrolu nemá. (Matusiková, 2017)

Příprava SWOT analýzy je velmi důležitá a doporučuje se, aby se na tvorbě a následném vyhodnocení nepodílela pouze jedna osoba nebo oddělení, a to proto, aby bylo zamezeno možnému subjektivnímu nebo neodbornému výsledku (Matusiková, 2017). Paul et al. (2014) také zmiňuje důležitost přípravy, tedy identifikace hlavních faktorů a zdůrazňuje, že data pro SWOT analýzu by měla vycházet z předešlých zpracovaných metod vnitřního a vnějšího prostředí (například analýza 7P, PESTLE, nebo Porterova analýza konkurenčních sil).

**Silné stránky a slabé stránky** jsou faktory vnitřního prostředí firmy. V případě hledání silných stránek se můžeme ptát co děláme správně a v čem máme výhodu před konkurencí. U slabých stránek si můžeme klást otázky co můžeme zlepšit nebo v čem nám konkurence uniká. Některé silné a slabé stránky můžeme zjistit bez hlubšího bádání, ale obvykle je nutné nahlédnout nebo provést interní audit.

**Příležitosti a hrozby** jsou externí nekontrolovatelné faktory, které se mohou objevit při změně externího prostředí, nejen při změně v odvětví, ale i makroekonomických faktorů. Příležitosti reprezentují ty faktory, které mohou podniku přinést konkurenční výhodu. Hrozby naopak mohou podnik poškodit, v krajních případech až existenčně. Proto je lepší tyto faktory neignorovat a v případě nouze se jim bránit. (Jurevicius, 2013)

V prvotní fázi rozepíšeme zjištěné faktory do standartní SWOT matice, kterou můžeme vidět na obrázku 2-4. Hlavní zjištěné faktory by měly být definovány stručně a srozumitelně. Tyto faktory dále umístíme do čtyř kvadrantů. V dalším kroku můžeme použít EFE a IFE matice, které nám pomůžou SWOT analýzu vyhodnotit.



Obrázek 2-4 SWOT matice

Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby

Zdroj: upraveno dle vlastnicesta.cz

### IFE matice

Internal Factors Evaluation dále jen IFE matice je analytický nástroj, který se používá k hodnocení interních faktorů podniku, tedy silných a slabých stránek. Tuto metodu můžeme spolu s EFE analýzou (popsána níže) využít k vyhodnocení SWOT analýzy. IFE a EFE matice nám poskytne základ pro nalezení a formulaci strategií podniku. Postup pro vytvoření IFE matice je následovný:

1. Sestavit seznam 10-20 externích faktorů, tedy faktory silných a slabých stránek.
2. Přidělit faktorům váhy, v intervalu 0 až 1, kde 0 je nejméně důležitý a 1 přikládáme nejvyšší důležitost a součet vah se musí rovnat 1.
3. Hodnocení faktorů na bodové škále 1 až 4, kde 1 znamená významná slabá stránka, 2 bude faktor hodnotit jako méně významnou slabou stránku, 3 symbolizuje méně významnou silnou stránku a nakonec 4 pro významnou silnou stránku.
4. Provedeme součin vah a hodnocení faktorů, kterým zjistíme vážené skóre daných faktorů.
5. Provedeme součet sloupce vážených vah, čímž dostaneme výsledné skóre IFE matice.

V případě že výsledné skóre IFE matice bude mít hodnotu menší než 2,5, v podniku převládají nedostatky. Hodnota vyšší než 2,5 ukazuje stabilní interní prostředí.

## **EFE matice**

External Factors Evaluation dále jen EFE matice, je na rozdíl od IFE matice nástroj, který se používá k hodnocení externích faktorů podniku, chceme-li příležitostí a hrozeb. Princip tvorby EFE matice je totožný jako u IFE matice, ovšem jsou zde drobné změny v interpretaci, proto postup při tvorbě EFE matice uvedeme také. Postup je následovný:

1. Sestavit seznam 10-20 externích faktorů, tedy výpis klíčových příležitostí a hrozeb.
2. Přidělit faktorům váhy, v intervalu 0 až 1, kde 0 je nejméně důležitý a 1 přikládáme nejvyšší důležitost a součet vah se musí rovnat 1. Pokud je to možné, doporučuje se odhad experta v daném odvětví.
3. Hodnocení faktorů na bodové škále 1 až 4, přičemž 1 bod náleží významné hrozbě, 2 body méně významné hrozbě, 3 body budou charakterizovat méně významnou příležitost a nakonec 4 body pro významnou příležitost.
4. Provedeme součin vah a hodnocení faktorů, kterým zjistíme vážené skóre daných faktorů.
5. Provedeme součet sloupce vážených vah, čímž dostaneme výsledné skóre EFE matice.

I zde bude interpretace podobná, tedy pokud bude výsledek EFE matice menší než 2,5, podnik nevalně reaguje na vnější faktory. Hodnota vyšší než 2,5 ukazuje mimořádnou schopnost reakcí na vnější faktory. (Jurevicius, 2014).

## **Generování alternativ strategií**

Z následného vyhodnocení obou matic můžeme po dosazení hodnot do matice strategií podniku (Obrázek 2-5) zjistit, jakou ze čtyř základních výstupních strategií by měl podnik na základě všech analýz zvolit.

**WO strategie** – strategie hledání. Strategie tohoto typu jsou zaměřeny na překonání slabých stránek za využití příležitostí. Typické pro realizaci těchto strategií je získávání dalších zdrojů pro využití příležitostí.

**SO strategie** – strategie využití. Při realizaci těchto strategií využíváme silné stránky k realizaci identifikovaných příležitostí vnějšího prostředí. SO strategie se v reálném světě vyskytuje zřídka, i přes to, že k této strategii podniky směřují.

**WT strategie** – strategie vyhýbání. Někdy nazývána strategií defenzivní, kdy se podnik zaměřuje na odstranění slabých stránek a zároveň se snaží vyhýbat vnějšímu ohrožení. Tuto strategii můžeme nazvat jako „boj o přežití“.

**ST strategie** – strategie konfrontace. Tato strategie lze použít jen v případě, že je podnik interně dostatečně silný bojovat s vnějšími vlivy. Tedy využíváme silné stránky podniku k odstranění hrozeb a následnou přeměnu na příležitosti. (Grasseová a kol., 2012)

Obrázek 2-5 Matice strategií podniku

	1	2,5	4	
Celkový hodnota EFE	WO	SO		
	WT	ST		
				2,5
				1
	Celkový hodnota IFE			

Zdroj: Upraveno dle Grasseová a kol., 2012

### 3 Presentace společnosti

V této kapitole se seznámíme s objektem strategické analýzy, a to společností BU1 sport s.r.o. Tato společnost byla založena 18.3.2017 Ing. Petrem Hlaváčkem a Lukášem Godulou. U obou majitelů se nejednalo o první podnikatelskou činnost, oba mají zkušenosti s provozem e-shopů. Jelikož jsou oba zakladatelé z Opavy, sídlo společnosti v tomto městě také nalezneme.

Primárním produktem BU1 sport s.r.o. je výroba a prodej fotbalových brankařských rukavic. Nápad vstoupit na tento trh podle majitelů (je důležité zdůraznit, že oba se brankařskému řemeslu věnují na vyšší úrovni) vznikl, když oba nebyli spokojeni s kvalitou a jakostí dostupných výrobků na trhu, a chtěli vytvořit rukavice, které by splňovaly jejich požadavky a zároveň by pořizovací cena nebyla astronomická, jelikož brankařské rukavice jsou spotřební zboží (při každodenním používání vydrží při správné údržbě maximálně půl roku). Proto založili společnost BU1 sport s.r.o. a začali vyrábět vlastní brankařské rukavice. Jejich rukavice, a vlastně i další produkty této značky které byly postupně přidávány do produktového portfolia, charakterizuje jednoduchý a líbivý design, který je spojen s kvalitním materiálem a příznivou cenou. Navíc se snaží o přátelský vztah se zákazníkem.

Díky této kombinaci se tato značka brzy dostala do povědomí lokálních brankařských spotřebitelů a zájem o rukavice byl enormní. Napomohl tomu hlavně faktor cena/kvalita a výborné reference zákazníku, kteří doporučovali tyto rukavice svým brankařským kolegům.

BU1 s.r.o. využila prvotního zájmu a začala svým zákazníkům každý půl rok představovat nové modely svých rukavic. Nejednalo se jen o facelift designu, ale o úplně nové modely, kdy byly použity nové technologie a samozřejmě i design

V jejich nabídce můžete nalézt i možnost výběru vlastního designu na zvolený model. Díky této možnosti navázali spolupráce s fotbalovými týmy FC Baník Ostrava, 1. SFC Opava nebo MFK Vítkovice, kdy těmto týmům vytvořili rukavice pro jejich brankáře s klubovým designem. Mimo jiné také na přání vyrábí upravené rukavice na zakázku, například čtyřprsté rukavice pro brankáře se zlomenými prsty.

Jelikož oblíbenost značky byla vysoká, v roce 2019 přišla tato značka s kolekcí jednoduchých triček a kšiltovek pro každodenní využití. Na konci téhož roku představili také kolekci sportovních tašek a batohů.

Vize společnosti: „*Snažíme se dělat nejlepší rukavice na světě*“

Mise společnosti: „*Jde nám o to, aby i kluk který hraje pralesní ligu chytal ve stejně kvalitních rukavicích jako borci, kteří chytají nejvyšší soutěž nebo dokonce Evropskou ligu.*“

Logo firmy můžeme vidět na obrázku 3-1 a je patrné že jejich jednoduchý styl, který se snaží upřednostňovat u svých produktů se promítnul i do loga.

*Obrázek 3-1 Logo společnosti BU sport s.r.o.*



*Zdroj: facebook.com*

## 4 Strategická analýza v podmínkách konkrétní společnosti

V této části práce se zaměříme na aplikaci vybraných metod na vybranou společnost. Autor práce bude vycházet s teoretických poznatků popsaných v kapitole 2. Všechna data v této kapitole byla získána z interních zdrojů společnosti. Pro analýzu makrookolí byla použita metoda PESTLE, mikrookolí bylo zpracováno za pomoci Porterova modelu pěti sil. Pro analýzu vnitřního prostředí byla použita metoda 7P a finanční analýza. Z výsledných dat pak byla provedena souhrnná SWOT analýza.

### 4.1 Analýza makrookolí

Tato kapitola bude zaměřena na analýzu faktorů, které mohou mít vliv na chod společnosti BU1 sport s.r.o. a společnost tyto faktory nemůže ovlivnit. K analýze makroprostředí použijeme jednu z nejčastěji používaných metod, a to metodu PESTLE, která je popsána v teoretické části.

#### 4.1.1 Analýza PESTLE

##### Politické faktory

Od vzniku v roce 1993 si Česká republika vybudovala pověst politicky stabilní parlamentní republiky. Tento fakt podpořil i 1. květen 2004, kdy se stala součástí Evropské unie. Toto členství přineslo České republice, potažmo podnikatelům mnoho výhod.

**Daň z příjmů právnických osob** je jeden z dalších faktorů, který by mohl mít na společnost vliv. Daň z příjmu právnických rok za rok 2019 činí 19 % ze základu daně sníženého o položky snižující základ daně a odčitatelné položky. I když se sazba v minulých letech neměnila, nemůžeme si být jistí budoucím vývojem, a to kvůli pandemii Covid 19. Jakákoliv změna sazby by mohla mít vliv na vybranou společnost, konkrétně na zisku. (Zákon č. 586/1992 Sb., 2018).

V žebříčku **podnikatelské prostředí** projektu Doing Business, který každoročně utváří WORLD BANK GROUP obsadila Česká republika pro rok 2020 41. pozici z 190 sledovaných zemí. Tento žebříček je sestavován pomocí 10 indikátorů, které jsou samostatně hodnoceny (Tabulka 4-1).

Tabulka 4-1 Pořadí indikátorů České republiky

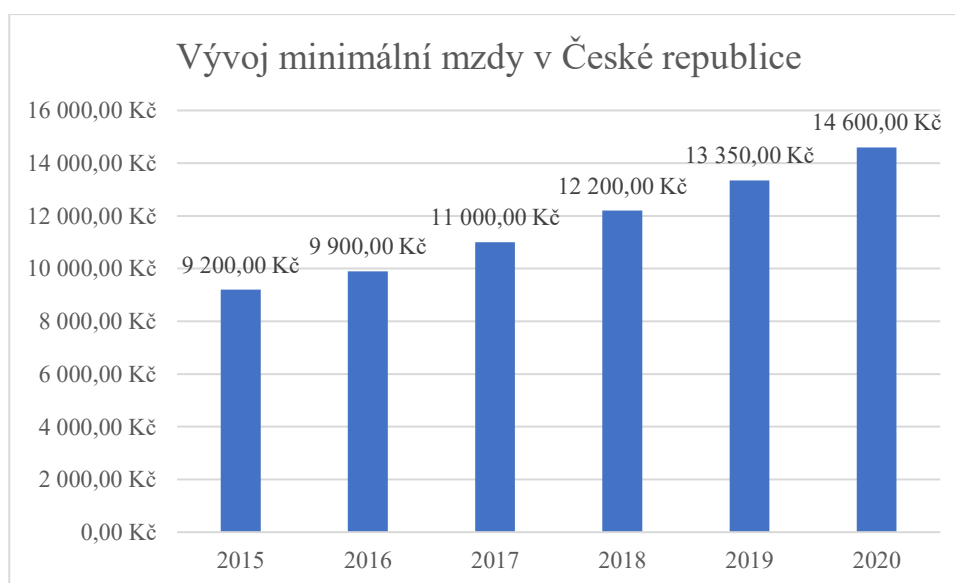
Indikátor	Pořadí
<b>Začátek podnikání</b>	<b>134</b>
<b>Vyřízení stavebního povolení</b>	<b>157</b>
<b>Přístup k elektrice</b>	<b>11</b>
<b>Katastr nemovitostí</b>	<b>32</b>
<b>Získání finančních prostředků</b>	<b>48</b>
<b>Ochrana menších investorů</b>	<b>61</b>
<b>Placení daní</b>	<b>53</b>
<b>Možnost exportu</b>	<b>1</b>
<b>Dobývání pohledávek</b>	<b>103</b>
<b>Řešení insolvenčí</b>	<b>16</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle The World Bank

Mezi příznivé oblasti, které by mohly mít na společnost BU1 sport s.r.o. vliv, můžeme dle tabulky 4-1 zařadit možnost exportu, a získání finančních prostředků. Příznivé podmínky pro zahraniční export může společnost využít k expanzi na zahraniční trhy. V případě, že by společnost hodlala udělat větší investici, jak ve smyslu nového produktu nebo vylepšení zázemí, získání finančních prostředků by neměl být problémem.

Dalším faktorem je výše minimální hrubé mzdy, její základní sazba pro rok 2020 totiž vzrostla z 78,90 Kč na 87,30 Kč za každou odpracovanou hodinu nebo z 13 350 Kč na 14 600 Kč v případě, že zaměstnanec je odměňován měsíční mzdou při týdenní pracovní době 40 hodin. Můžeme konstatovat, že sazba minimální mzdy pro rok 2020 vzrostla o cca 10 % oproti roku předchozímu.

Graf 4-1 Vývoj minimální mzdy v České republice v letech 2015-2020



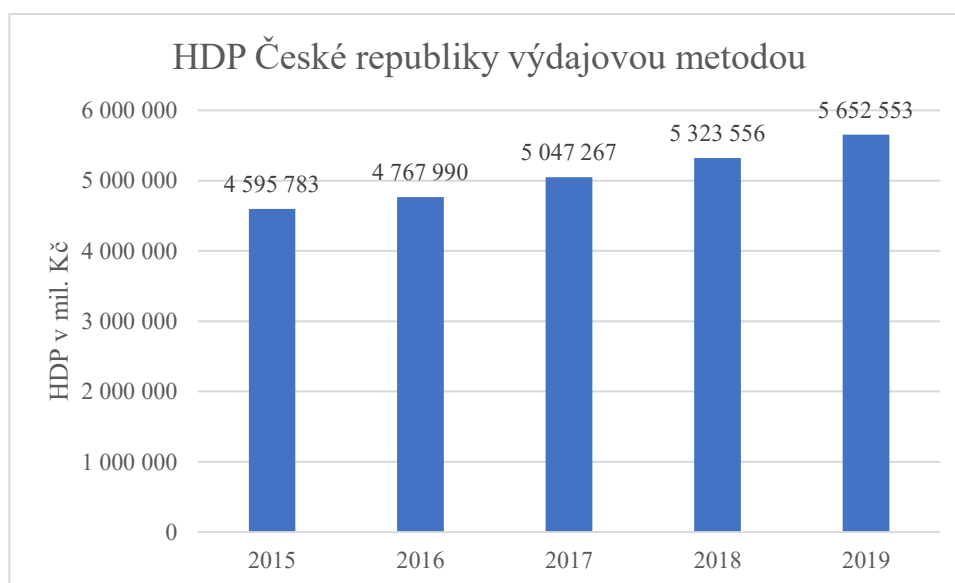
Zdroj: vlastní zpracování dle mpsv.cz

Z grafu 4-1 můžeme vyčíst, že v období posledních pěti let se sazba minimální mzdy pravidelně zvyšuje. Ve sledovaném období se minimální mzda zvýšila o 59 %. Můžeme předpokládat, že trend vývoje minimální mzdy se nezmění a i nadále i přes možné komplikace a následky pandemie Covid 19 bude minimální mzda vzrůstat, což by společnost BU1 sport s.r.o. mohlo ovlivnit v podobě zvýšení nákladů. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019).

### Ekonomické faktory

Ekonomických faktorů, které mohou ovlivňovat podnik je celá řada. Prvním faktorem je hrubý domácí produkt (dále jen HDP). HDP patří mezi klíčové ukazatele produktivity dané ekonomiky. Soukup a kol. (2018, str. 21) definují HDP jako: „*tržní hodnotu veškerých finálních statků a služeb vyprodukovaných v dané ekonomice za dané období.*“ Vývoj HDP za období 2015-2019 můžeme vidět v grafu 4-2.

Graf 4-2 HDP České republiky výdajovou metodou



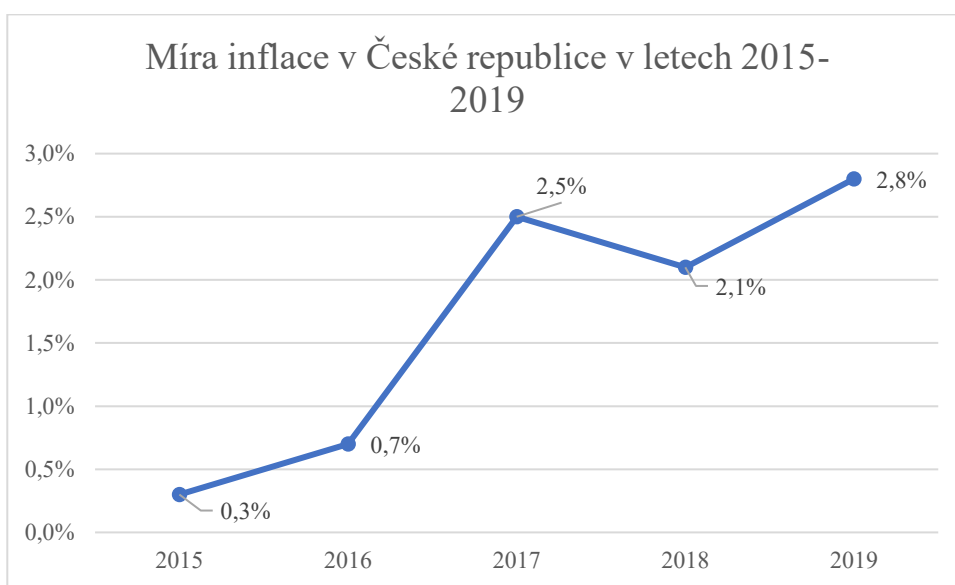
Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz (2020)

Z grafu je patrné, že ekonomika České republiky meziročně zvyšuje svou výkonnost. A to o 1 056 770 mil. Kč čili nárůst HDP ve sledovaném období o 23 %. Vzhledem k nastolenému trendu můžeme předpokládat stoupající tendenci i v následovných letech, ovšem záleží, v jaké míře. Je velice pravděpodobné, že kvůli opatřením, které momentálně působí v boji proti Covid 19 se může růst zpomalit. Důsledky a následky těchto opatření ale budou známy až v druhé polovině tohoto roku.



Další makroekonomický ukazatel, který může mít vliv na společnost je inflace. V grafu 4-3 můžeme vidět, že míra inflace ve sledovaném období roste. Vysoký skok můžeme sledovat v období let 2016–2017 kdy se míra inflace zvýšila z původních 0,7 % na 2,5 %. V posledních třech letech můžeme vývoj míry inflace interpretovat jako stálý, kdy hodnota osciluje mezi 2-3 %. V prvním čtvrtletí roku 2020 se inflace dle Českého statistického úřadu pohybovala kolem hodnoty 3,5 %. Ze zjištěných dat a předchozích trendů můžeme očekávat zvýšení této hodnoty, a to i díky opatřením, které se souvislostí s pandemií Covid 19, byly vydány. V případě inflace můžeme znovu mluvit o hrozbě zvyšování nákladů, co by znamenalo zvýšení cen produktů a teoretická ztráta zákazníků.

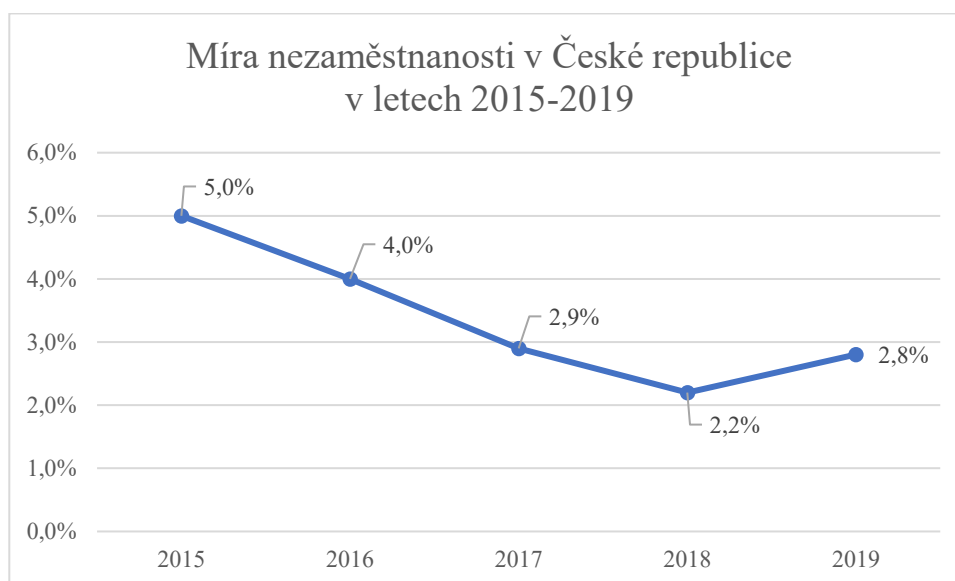
*Graf 4-3 Míra inflace v České republice v letech 2015-2019*



*Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz (2020)*

Dalším sledovaným ukazatelem, který může ovlivnit společnost je nezaměstnanost. V grafu 4-4 můžeme vidět, že vývoj míry nezaměstnanosti od roku 2015 má klesající tendenci. V roce 2018 zaznamenala míra inflace nejnižší hodnotu a to 2,2 %. V následujícím roce se míra nezaměstnanosti zvýšila na hodnotu 2,8. Tedy můžeme říct, že nezaměstnanost v letech 2015-2018 měla klesající trend, poté se míra nezaměstnanosti začala opět zvyšovat. V následujících letech můžeme očekávat zvyšování nezaměstnanosti, a to jak podle trendu který se v roce 2018 změnil, tak i v souvislosti s následky pandemie Covid 19. V případě zvýšení počtu nezaměstnaných může společnost ohrozit snížení výdajů spotřebitelů na sportovní aktivity.

Graf 4-4 Míra nezaměstnanosti v České republice v letech 2015-2019

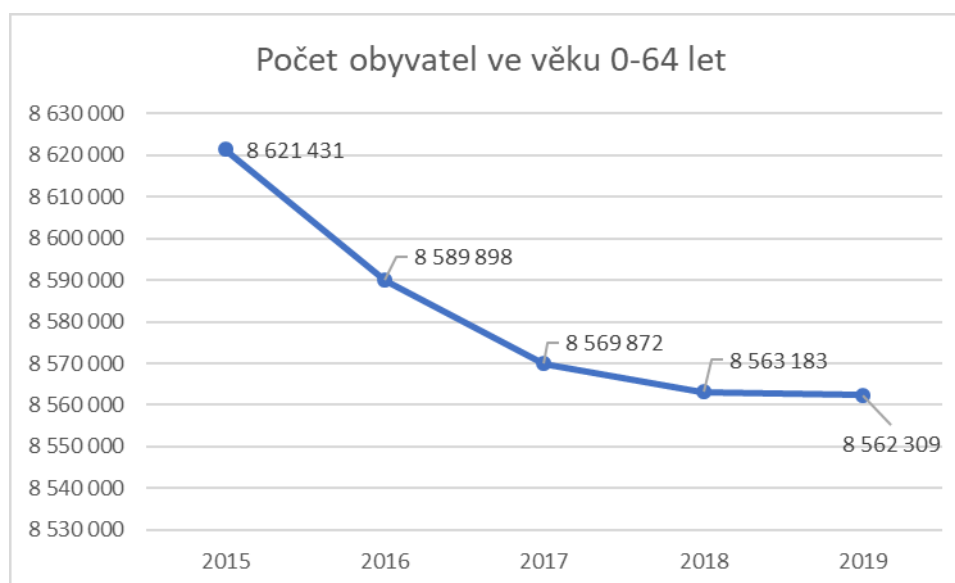


Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz

## Sociální

Mezi sociální faktory, které mohou ovlivnit společnost můžeme zařadit vývoj obyvatelstva v České republice. V našem případě budeme pracovat s daty počtů obyvatel ve věku 0-64 let, jelikož cílová skupina zákazníku patří do tohoto věkového rozmezí.

Graf 4-5 Počet obyvatel České republiky ve věku 0-64 let



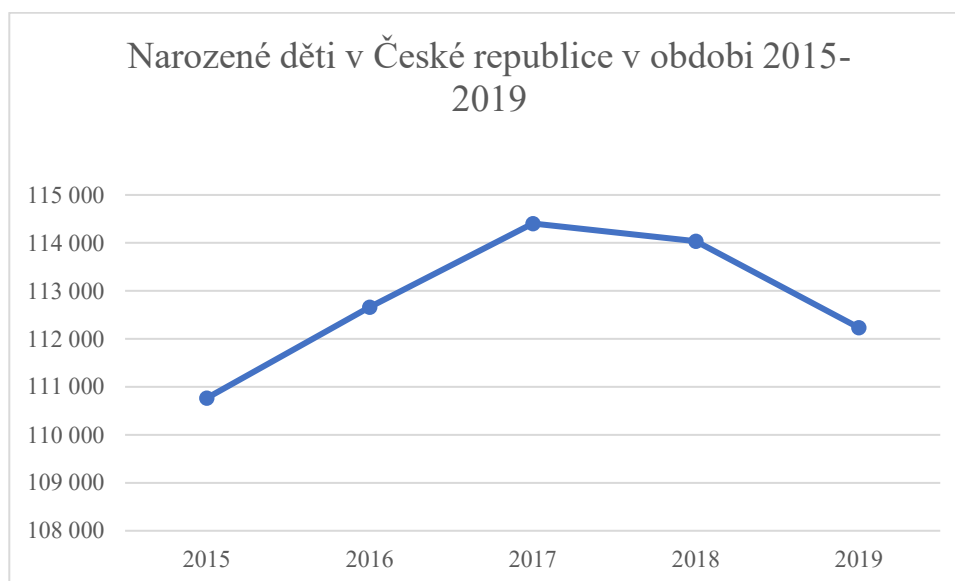
Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz

V grafu 4-5 můžeme vidět, že vývoj počtu obyvatelstva ve věkové skupině 0-64 let má klesající trend. To může být zapříčiněno několika faktory jako například snížení natality, zvýšení mortality, anebo zvýšený počet odstěhovalých do zahraničí. Z grafu

můžeme vyčíslit, že v letech 2017-2019 se trend vyrovnává a obyvatelstva ve věku 0-64 let neubývá skokově. Celkový úbytek ve sledovaném období je 59 122 obyvatel ve věku 0-64 let, tedy o cca 0,69 %.

Dalším sociálním faktorem je porodnost nebo chceme-li natalita. Nově narozené děti mohou být potencionálními zákazníky společnosti. Záleží ovšem zda si tyto děti najdou cestu k brankařskému řemeslu.

*Graf 4-6 Narozené děti v České republice v období 2015-2019*



*Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz*

Z grafu 4-6 lze vyčíslit, že do roku 2007 měl trend rostoucí tendenci, pak ale přišel zlom a počet narozených dětí se zmenšoval. V dalších letech můžeme očekávat, že se vývoj nezmění a počet narozených dětí se bude nadále zmenšovat. Je to zapříčiněno hlavně posunutím věku prvorodiček, dále pak stále větší růst kariérních možností žen a také finanční náročností pro zaopatření dítěte. Tento vývoj by mohl být změněn v případě, zvýšení příspěvků od státu. I tak ale můžeme konstatovat, že v roce 2019 se narodilo více dětí než na začátku sledovaného období. I tento fakt může mít vliv na společnost, a to v podobě snížení počtu potencionálních zákazníků.

Dalším sociálním faktorem který, může společnosti ovlivnit je počet registrovaných fotbalistů. Česká unie sportu momentálně eviduje 3 116 fotbalových oddílů s celkem 256 326 aktivními hráči všech věkových kategorií. V případě, že budeme počítat, že jedno mužstvo čítá zhruba 17 hráčů (Záleží na úrovni soutěže, umístění celku apod.) dostaneme 15 078 týmů napříč všemi věkovými kategoriemi. V každém týmu máme 2 brankaře, tedy zhruba 7 539 aktivních fotbalových brankářů a potencionálních

zákazníků. Vzhledem k tomu že dnešní „generace Z“ spíše tíží k výpočetní technice než k pohybu, můžeme očekávat, že se počet aktivních hráčů, a tedy i brankářů se bude snižovat. Proto tento faktor může mít na společnost vliv.

### **Technologické**

Mezi technologické faktory, které mohou ovlivnit společnost můžeme určitě zařadit přístup k internetu. Jelikož prodej z 95 % probíhá přes internetový obchod společnost. Dle Českého statistického úřadu v roce 2019 používalo internet 81 % Čechů starších 16 let. Zvýšil se i počet uživatelů chytrých telefonů, kdy v roce 2019 používalo chytrý telefon 70% obyvatel starších 16 let. Je důležité tedy sledovat možnosti a nynější trendy online prostředí. I když v současnost server Heureka.cz (2020) eviduje zhruba 38 100 internetových obchodů, díky úzké specializaci produktu je společnost konkurenceschopná.

U primárního produktu, tedy brankařských rukavic, je důležité sledovat vývoj materiálu. Materiál, ze kterého se brankařské rukavice vyrábí, se totiž dynamicky rozvíjí a aktuální trendy se neustále mění. Je nutné reagovat jak na změnu materiálu, ale i střihu rukavic a dalších inovací. V případě že by společnost nezaregistrovala změnu a nezareagovala v čas, může tento fakt společnost ohrozit.

### **Legislativní**

Jelikož společnosti BU1 sport s.r.o. má sídlo v České republice, musí jejich podnikatelská činnost podléhat zdejší legislativě. Mezi právní předpisy, kterým společnost podléhá, určitě patří zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví anebo zákon č. 64/1986 Sb., o České obchodní inspekci. Další právní předpisy najdeme v příloze.

Mezi aktuálnější legislativní nařízení můžeme ještě zařadit elektronickou evidenci tržeb, kterou zařazuje zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb. Dalším nařízením, tentokrát Evropského parlamentu a rady EU, je GDPR. Obě tato nařízení ovšem společnost BU1 sport s.r.o. už zavedla, a proto by na společnosti neměly mít významný vliv.

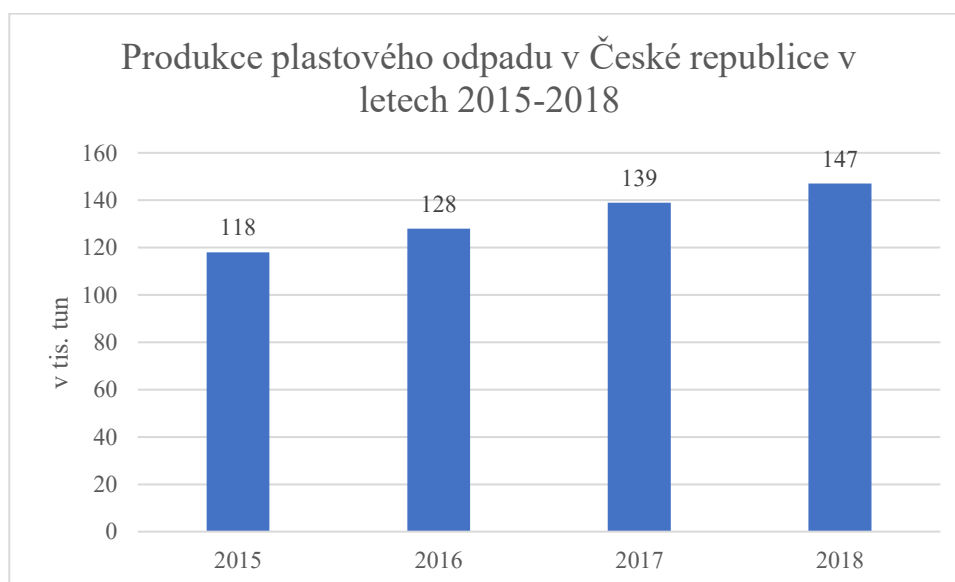
12. března 2020 vyhlásila vláda České republiky podle zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky nouzový stav na celém území České republiky, a to z důvodu pandemie Covid 19. Proto dle krizového zákona č. 240/2000 Sb. mohou být na nezbytnou dobu a rozsahu omezena některá práva a svobody. Jelikož byly přerušené

veškeré sportovní aktivity na území České republiky, neprofesionální fotbalové ligy dokonce zrušeny, může tento legislativní faktor ohrozit společnost BU1 s.r.o.

### Environmentální

Společnost BU1 sport s.r.o. se snaží snižovat produkci odpadu na minimum. Jelikož produkce odpadu je celosvětové téma, snaží se společnost pomáhat v tomto boji, a snižuje použití plastových obalů při přepravě a posílá své produkty v papírových krabicích. Jak můžeme vidět v grafu 4-7, výše plastového odpadu roste. Je pravděpodobné, že tento trend v následujících letech poroste i přes velkou snahu snížit produkci všech odpadů. S tím může přijít i nařízení jak Evropské unie, tak z řad České legislativy, které by mohlo společnost ohrozit.

Graf 4-7 Produkce plastového odpadu v České republice v letech 2015-2018



Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz

## 4.2 Analýza mikrookolí podniku

V této kapitole bude analyzované mikrookolí, tedy bezprostřední okolí společnosti. Analýza mikrookolí bude provedena pomocí Porterového modelu pěti sil.

### 4.2.1 Porterův model pěti sil

Tato metoda byla popsána v teoretické části práce a budeme proto z poznatků při aplikaci vycházet.

## **Hrozba nově vstupujících firem**

Společnosti BU1 sport s.r.o. působí na trhu se sportovním, konkrétně fotbalovým vybavením. Primárním trhem je trh brankařských rukavic. V případě vstupu na tento trh se nepředpokládá vysoká kapitálová náročnost. Diferenciace produktu, může potencionální konkurenty odradit z důvodu neatraktivnosti.

Náročnost na výrobní proces je jeden z dalších faktorů, který musí potencionální konkurence zvážit. Je nutné sehnat místo výroby, vhodné materiály, dodavatele a je nutné operovat mezinárodně. V neposlední řadě je potřeba zvážit, zda potencionální konkurence je schopná se vypořádat se společnostmi, které už na trhu dlouhodobě působí a dokázat přetáhnout jejich zákazníky a změnit jejich návyky a preference.

Po zvážení všech předešlých faktorů můžeme vyvodit, že hrozba vstupu nové konkurence je v současné situaci malá, a to především kvůli náročnosti výrobních procesů a stávající konkurenci na trhu brankařských rukavic.

## **Vyjednávací vliv odběratelů**

Odběratele můžeme rozdělit do dvou skupin. Fyzické a právnické osoby. Zatímco fyzické osoby jsou konečnými spotřebiteli, právnické osoby mohou být i mezičlánkem v distribuci. Proto se ceny pro obě skupiny liší.

Co se týče fyzických osob, vzhledem k četné konkurenci na trhu je v zájmu společnosti maximálně uspokojovat nároky těchto spotřebitelů a udržet si stávající zákazníky. Je nutno ale podotknout, že si společnost vypracovala kvalitní pověst a své zákazníky si udržuje. Zvláštní skupinou mezi fyzickými osobami jsou profesionální brankáři. Tato skupina spotřebitelů je pro společnost stěžejní, ve smyslu reklamy a pověsti pro společnost. V zájmu společnosti je tedy nutné naslouchat této skupině a plnit jejich přání, jelikož bez těchto zákazníků by společnost nemusela dosahovat potřebného prodeje a neudržela by své místo na trhu. Proto je vyjednávací vliv fyzických odběratelů vysoký, a to z důvodu nároků na cenu a kvalitu, tak i možnosti odchodu ke konkurenci těchto odběratelů.

Do druhé skupiny odběratelů, můžeme zařadit právnické osoby, tedy fotbalové celky a akademie. Momentálně nejvýznamnějším odběratelem, který patří do této skupiny je Juventus Academy Los Angeles. Jelikož se jedná o akademii světového fotbalového velkoklubu, vyjednávací moc této skupiny je vysoká.

U právnických osob, které zajišťují distribuci je situace s vyjednávacím vlivem taková, že současnosti má společnost BU1 sport s.r.o. uzavřenou distribuční smlouvu se společností Sportfotbal.cz a společností Amazon. V případě společnosti Sportfotbal.cz a jeho vlivem, můžeme konstatovat, že v momentu, kdy by společnost Sportfotbal.cz chtěla změnit aktuální podmínky, společnost BU1 sport s.r.o. by v případě neshody a ztráty toho distributora, neutrpěla významné ztráty na prodeji svého produkce, a proto vyjednávací moc tohoto odběratele není vysoká. Společnost Amazon naopak může mít stěžejní vliv, jelikož tento distributor otvírá mezinárodní brány společnosti, a proto má vůči společnosti BU 1 sport s.r.o. vysoký vyjednávací vliv.

### **Vyjednávací vliv dodavatelů**

I když jsou dodavatelé pro společnost nepostradatelným článkem, jejich vliv můžeme označit za malý. Jelikož většina dodavatelů, od kterých společnost nakupuje materiál, působí na asijském kontinentu, kde je vysoká konkurence jak na materiálním, tak na výrobním trhu, v případě, že tyto společnosti zvýší cenu nebo sníží kvalitu, může přejít společnost BU1 sport s.r.o. ke konkurenci.

Největší položky pro společnost připadá na materiál, který je nakupován v nejmenované asijské zemi (interní informace). Výroba pak probíhá v Pákistánu. Společnost využívá jako distribuční kanál pro přepravu hotového zboží do České republiky společnost DHL Express. Jelikož na logistickém trhu je konkurence vysoká, v případě nespokojenosti se stávající společností, může BU1 sport s.r.o. přejít ke konkurenci. Vyjednávací vliv je tedy nízký.

### **Hrozba substitučních výrobků nebo služeb**

V případě primárního produktu společnosti BU1 sport s.r.o., což jsou fotbalové brankařské rukavice, není dosud znám produkt, který je podobný nebo by dokázal brankařské rukavice plně v jejich funkčnosti nahradit.

### **Vliv konkurence v odvětví**

Vliv konkurence v odvětví je, co se týče trhu brankařských rukavic, velmi vysoký. Jelikož každá mezinárodní společnost, která se zabývá výrobou sportovního příslušenství má na trhu své místo. Mezi největší konkurenty společnosti patří bezesporu giganti jako Adidas, Nike, Puma, Reusch nebo Uhlsport.

Jelikož tyto společnosti disponují oproti společnosti BU1 Sport s.r.o. nesrovnatelným kapitálem, mají propracovanější proces výroby, kvalitnější prostředí na vývoj technologií nebo rozsáhlejší distribuční síť. Taky musíme zmínit zkušený management anebo oddělení marketingu.

### **4.3 Analýza interního prostředí**

V této části práce se budeme věnovat analýze vnitřního prostředí společnosti, tedy budeme analyzovat faktory, které společnost může ovlivnit.

V první části budeme analyzovat společnost pomocí analýzy 7P, v druhé části provedeme finanční analýzu podniku. Veškerá data zpracovaná v této kapitole pochází z interních zdrojů společností BU1 sport s.r.o.

#### **4.3.1 Analýza 7P**

##### **Produkt**

Produktové portfolio můžeme rozdělit do více kategorií. Primárním produktem jsou brankařské rukavice. Pro spodní část rukavice společnost používá latexovou čtyřmilimetrovou pěnu typů: Contact Grip, Giga Grip a Super Soft. Pro vrchní část rukavice se využívají materiály jako Latex, Lycra, Neopren anebo nejnovější možný materiál na trhu Breath-O-Prene. Použitá technologie se liší dle modelu brankařské rukavice. Dále své brankařské rukavice filtrují podle střihu rukavice. V nabídce najdeme střihy Negative Cut, Hyla, Hybrid a Roll Finger. Společnost BU1 sport s.r.o. nabízí brankařské rukavice jak juniorských, tak seniorských velikostí. Pro mladé naděje najdeme v nabídce 11 modelů ve velikostech 4, 5 a 6. Seniorské velikosti pak ve velikostech 7-11. Dále společnost umožňuje tzv. Custom model, kde design rukavic navrhne spotřebitel sám a také potisk vlastního textu na pásek rukavic.

Kromě brankařských rukavic dále v nabídce můžeme nalézt volnočasový textil nebo chceme-li merchandising značky. Jednoduché unisex trička s potiskem loga společnosti v bílé a černé barvě prodlouženého střihu ve velikostech XXS-XXL ze stoprocentní bavlny. Druhým produktem jsou čepice, kde si můžeme vybrat ze střihu Snapback nebo Trucker a to ve 4 provedeních, kdy designovou předlohou byl design modelů rukavic.



Další kategorií jsou tašky a batohy. Tyto produkty přidala společnost na konci roku 2019. V nabídce najdeme Fitness pytlík, dále pak sportovní tašku velkou, sportovní batoh, moderní volnočasový batoh a taštičku na rukavice. Vše vyrobeno z polyesteru.

Posledním produktem je Šampón na rukavice s obsahem lanolínu, který by měl napomáhat udržet vlastnosti latexové chytací plochy. K dostání je v 250 ml balení. Pro všechny výše zmíněné produkty platí legislativou daná dvouletá záruka. Návody k údržbě jsou přikládány k produktu a také je můžeme nalézt na webových stránkách společnosti.

## **Cena**

Jedna ze stěžejních oblastí pro společnost je cena. Jelikož společnost operuje na trhu s dost velkou konkurencí, je nutné nastavit konkurenceschopnou cenu, která osloví zákazníky a zároveň bude přijatelná i pro společnost BU1 sport. Společnost má nyní na své produkty nastavenou marži v rozmezí 50-75 %. Cena brankařských rukavic pro juniory je v rozmezí 790-1 290 Kč s DPH, v seniorských velikostech v rozmezí 1 490-2 090 Kč s DPH. U custom modelu je cena nastavena na 2990 Kč s DPH za pár, v případě objednávky většího množství je pak cena individuálně domluvena. Potisk textu na pásek rukavice je stanoven za poplatek 190 Kč s DPH.

U textilu je cena stanovena na 440 Kč s DPH a 590 Kč s DPH u kšiltovek. Tašky a batohy stojí od 289-890 Kč s DPH a Šampón na rukavice lze pořídit za 290 Kč s DPH v případě samostatné objednávky nebo za zvýhodněnou cenu 190 Kč s DPH při nákupu brankařských rukavic.

Slevy společnost uplatňuje jen v případech doprodeje zásob nebo oslav svých narozenin. Výjimku tvoří nákup více kusů rukavic, kdy je cena domlouvána individuálně a záleží na více faktorech.

## **Propagace**

Hlavní marketingové aktivity společnosti BU1 sport můžeme zahrnout do kategorie digitálního marketingu. Mezi tuto oblast můžeme zařadit e-shop a blog fungující na doméně [www.bul.cz](http://www.bul.cz) pro český trh a [www.bulgloves.com](http://www.bulgloves.com) pro zahraničí, kromě toho společnost využívá sociální sítě, primárně Facebook a Instagram, kde probíhá i placená reklama, Youtube a TikTok. Dále společnost ve velké míře využívá PPC

reklamu, která dle majitele společnosti nese největší náklady na reklamu. Další forma propagace jsou bannery na fotbalových hřištích svých domluvených partnerů.

### **Distribuce**

Jelikož výroba probíhá na asijském kontinentě, přesněji v Pákistánu, je pro společnost důležité zařídit distribuční cesty tak, aby odstranili co nejvíce možných rizik spojených s přepravou výrobků. Pro distribuční kanál továrna-sklad využívají služby přepravní společnosti DHL express. Pro přepravu se skladu ke spotřebiteli v případě nákupu přes e-shop používají služby společností PPL, DPL Transport a Zásilkovna. Dále spotřebitel může využít osobního odběru v Opavě. V případě zahraničních odběratelů využívá společnost opět DHL express. Dále má společnost smlouvu s distribučním partnerem SportFotbal.cz, kde brankařské rukavice můžete zakoupit jak na e-shopu partnera, tak na kamenné pobočce v Praze. Největším zahraničním partnerem je společnost Amazon.

### **Lidé**

V současné chvíli má společnost BU1 sport s.r.o. pouze 3 stálé osoby, které zajišťují většinu činností ve společnosti. Majitelé Ing. Petr Hlaváček a Lukáš Godula, kteří mají na starosti veškeré činnosti, které souvisí s chodem firmy, dále pak návrh rukavic, výběr materiálu i testování. Alena Poláchová se stará o sklad, vyřizování objednávek, reklamací a potisk produktů. Je důležité zmínit, že nejsou jasně dané kompetence ve společnosti a stává se, že i když majitelé mezi sebou činnosti mají rozebrané, jeden dělá práci druhého a naopak. Dále má společnost externě působící účetní a designéra pro zpracování předložených návrhů.

### **Materiální prostředí**

Materiální prostředí by mělo dotvářet celkový dojem na zákazníka. V tomto ohledu zákazník nejčastěji přijde do styku s webovou stránkou společnosti. Ta obsahuje sekci e-shop, informace, blog a kontakty. Design stránky je moderní, web celkově působí velmi intuitivně. Je zde možnost vytvoření svého uživatelského profilu, který pomáhá jak při nákupu, tak pro psaní recenzí a komentářů v blogu. Dalším prostředím je kancelář se skladem. Ta sídlí na adrese Nákladní 36/16A, 746 01 Opava. Zde je i odběrné místo pro osobní odběr. Prostory kanceláře působí na příchozí pozitivním dojmem. S vybavením a doplňky působí prostory „fotbalově“. Sklad je umístěný hned v další místnosti, pojme

zhruba 5000 tisíc párů rukavic a je zde i přístroj pro potisk. Chování všech stálých osob je velice přátelské a vyvolává v zákazníkovi až skoro kamarádskou atmosféru.

### **Proces**

Pro společnost je důležitých hned několik dílčích procesů. Prvním dílčím procesem je výroba a uvedení nového produktu. Vše začíná inspirací majitelů, kteří tento proces řídí. Po navržení prvotního designu přijde krok vybírání vhodných a nejnovějších materiálů pro výrobu. Po schválení designu, materiálu a stříhu se odešlou podklady do továrny, kdy distribucí materiálu už řeší továrna. Po dokončení prototypu následuje zhruba šesti měsíční testování, kdy se může změnit jak materiál, tak střih a po odstranění posledních nesrovnalostí se zadává pokyn pro velkovýrobu. Poté už přepravní společnost dopraví výrobky na centrální sklad. Následně nastává proces zařazení výrobku do portfolia na vlastní e-shop, tak i na e-shop a prodejny partnerských společností. Celý tento proces probíhá v časovém intervalu 6-9 měsíců.

Další procesy jako vyřízení objednávek nebo řízení stavu zásob má společnost zautomatizované. V případě příjmu objednávky záleží, zda je položka skladem. V případě že ano, produkt je ihned zabalen a připraven k odeslání a spotřebitel obdrží produkt v horizontu 24-48 hodin, v případě, že se produkt nenachází na skladě a není ani zadán pro výrobu, trvá dodání 2-6 týdnů. Společnost má ale nastavenou pojistnou zásobu tak, že tato varianta nastane jen v případě, že je enormní zájem o produkt nebo probíhá slevová akce.

#### **4.3.2 Finanční analýza**

V této kapitole diplomové práce se zaměříme na finanční analýzu společnosti BU1 sport s.r.o. za období let 2017-2018. Nejdříve provedeme horizontální a vertikální analýzu účetních výkazů, poté bude provedena analýza poměrových ukazatelů. Účetní výkazy pro zpracování finanční analýzy mi byly poskytnuty společností a jsou umístěné v příloze práce.

##### **Horizontální analýza aktiv**

Nyní pozornost upřeme na horizontální analýzu aktiv.

Jak můžeme pozorovat v tabulce 4-4, aktiva ve sledovaném období vzrostla o 692 tisíc Kč, tedy zhruba o 66 %. To způsobilo hlavně zvýšení oběžných aktiv o 515 tisíc korun tedy o necelých 50 %.

Tabulka 4-2 Horizontální analýza aktiv

Položka	2017-2018	
	Absolutní změna v tis. Kč	Relativní změna v %
<b>Aktiva celkem</b>	692	65,78
<b>Oběžná aktiva</b>	515	48,95
<b>Zásoby</b>	74	20,90
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	104	45,81
<b>Peněžní prostředky</b>	337	71,55
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	177	177

*Zdroj: vlastní zpracování*

Při pohledu na složení oběžných aktiv můžeme zaznamenat růst zásob o 74 tisíc Kč, tedy cca 21 % oproti roku 2017. Hlavní podíl nese zvýšení peněžních prostředků o 337 tisíc Kč, tedy skokový nárůst o 72 % oproti předcházejícímu roku. Krátkodobé pohledávky se také přičinily o zvýšení oběžných aktiv. Oproti roku 2017 se zvýšily o 46 %. Tento fakt způsobilo zvýšení obchodních zakázek. Časové rozlišení aktiv se zvýšilo na 177 tisíc Kč, tedy o 177 %, a to z důvodu, že společnost v roce 2017 začínala.

### Horizontální analýza pasiv

Nyní se blíže podíváme na horizontální analýzu pasiv.

Tabulka 4-3 Horizontální analýza pasiv

Položka	2017-2018	
	Absolutní změna v tis. Kč	Relativní změna v %
<b>Pasiva celkem</b>	692	65,78
<b>Vlastní kapitál</b>	201	52,21
<b>Základní kapitál</b>	0	0
<b>VH minulých let</b>	345	345,00
<b>VH běžného účetního období</b>	-144	-41,74
<b>Cizí zdroje</b>	477	71,73
<b>Krátkodobé závazky</b>	477	71,73
<b>Závazky k úvěrovým institucím</b>	197	41,74
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	14	700

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak je vidět z tabulky 4-5, vlastní kapitál zaznamenal v roce 2018 nárůst o 52 % oproti roku 2017. Základní kapitál nezaznamenal žádnou meziroční změnu. Výsledek hospodaření minulých let narostl o 345 %, a to z důvodu nulové hodnoty v roce

předešlém. Výsledek hospodaření běžného účetního období v roce 2018 prohloubil záporné číslo o 144 tisíc Kč vzhledem k roku předchozímu.

Pokud se podívám na cizí zdroje, můžeme vidět výrazný skok, kdy zvýšení o zhruba 72 %, kdy se na tom celým dílem podílely krátkodobé závazky. Závazky k úvěrovým institucím se zvýšily o 197 tisíc Kč, chceme-li o cca 42 %. Časové rozlišení pasiv sice narostlo o 700 %, ale v celkové sumě pasiv nehraje významnou roli.

### Horizontální analýza VZZ

V této části práce se budeme zabývat horizontální analýzou výkazu zisku ztrát za období 2017-2018. Zpracovaná data můžeme vidět v tabulce 4-6.

Tabulka 4-4 Horizontální analýza VZZ

Položka	2017-2018	
	Absolutní změna v tis. Kč	Relativní změna v %
<b>Tržby za prodej zboží</b>	3586	130,59
<b>Výkonová spotřeba</b>	3429	171,11
<b>Osobní náklady</b>	302	139
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	-140	-27,03
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	-35	-39,77
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	-144	-42

Zdroj: vlastní zpracování

První sledovanou položkou jsou tržby za prodej zboží. Ve sledovaném období můžeme vidět rapidní nárůst o 3 586 tisíc Kč, tedy necelých 131 %, to bylo zapříčiněno hlavně díky rozšíření značky do povědomí spotřebitelů. Další položkou ke sledování je výkonová spotřeba. I zde můžeme sledovat vysoký nárůst a to 3 429 tisíc Kč, což dělá 171 %. I zde můžeme napsat, že to bylo z důvodů vysoké poptávky po brankařských rukavicích společnosti BU1 sport s.r.o. Ruku v ruce s předešlými hodnotami šly pochopitelně nahoru i osobní náklady, které se zvýšily o 302 tisíc Kč, chceme-li o 139 %. Je pochopitelné, že při vysokém zájmu bylo zapotřebí navýšit počet zaměstnanců a z toho důvodu osobní náklady vzrostly.

Provozní výsledek hospodaření v roce 2018 se snížil o 27 % oproti roku předešlému. Ten totožný trend se vyskytl i u finančního výsledku hospodaření, a to zhruba o 40 %. Výsledek hospodaření za účetní období z důvodu snížení předešlých dvou položek také klesl a to o 42 % tedy o 144 tisíc Kč.

### Vertikální analýza aktiv

V rámci finanční analýzy společnosti provedeme i vertikální analýzu aktiv za období 2017-2018. Jako základní položku, ke které budou jednotlivé položky stahovány, autor práce určil celková aktiva. Veškerá data jsou zpracována v tabulce 4-7 a následně si je rozebereme. Dlouhodobý majetek nebyl zařazen do analýzy, jelikož společnost žádný dlouhodobý majetek nevlastní.

Tabulka 4-5 Vertikální analýza aktiv v %

Položka	2017	2018
<b>Aktiva celkem</b>	100	100
<b>Oběžná aktiva</b>	100	89,9
<b>Zásoby</b>	33,7	24,5
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	21,6	19
<b>Peněžní prostředky</b>	44,8	46,3
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	0,0	10,1

Zdroj: vlastní zpracování

První analyzovaná položka rozvahy jsou oběžná aktiva, která se v roce 2017 podílela 100 % na celkových aktivech. V roce 2018 už se na celkových aktivech podílela oběžná aktiva „jen“ z 90 %. Zásoby se v roce 2017 podílely 34 % na celkových aktivech, ale v roce 2018 zásoby tvořily jen 25 % z celkových aktiv. U krátkodobých pohledávek můžeme v obou rocích sledovat podobný trend, kdy na celkových aktivech se krátkodobé pohledávky podílely kolem 20 %. Také peněžní prostředky si drží svůj nastavený vývoj a na celkových aktivech se v roce 2017 podílely 45 %, respektive 46 % v roce 2018. Časové rozlišení aktiv se v roce 2017 na celkových aktivech nepodílelo, zatímco v roce 2018 se podílelo ve výši 10 %.

### Vertikální analýza pasiv

Po vertikální analýze aktiv provedeme i vertikální analýzu pasiv za období 2017-2018. Jako základní položka, ke které budou položky rozvahy stahovány byla zvolena celková pasiva.

Jak můžeme v tabulce 4-8 vidět, první sledovanou položkou je vlastní kapitál, který v roce 2017 tvořil 37 % celkových pasiv. V následujícím roce tato hodnota o trochu

klesla na 34 %. Základní kapitál v roce 2017 tvořil pouze 4 % z celkových pasiv a trend v následujícím roce v nízké hodnotě pokračoval na celková 2 % z celkového součtu pasiv.

Výsledek hospodaření z minulých let se v roce 2017 na výsledku celkových pasiv nepodílel, a to z důvodu prvního roku činnosti. V následujícím roce už vliv na celková pasiva měl, a to 20 %. Výsledek hospodaření běžného účetního období se v roce 2017 na celkových pasivech podílel 33 %, v následujícím roce ale už jeho podíl klesnul na 20 %.

Další položkou ke sledování jsou cizí zdroje, které v roce 2017 činily 63 % a v následujícím roce přišlo decentní zvýšení na 66 %. Cizí zdroje plně zastupují krátkodobé závazky, proto v obou letech jsou pro krátkodobé závazky hodnoty totožné s cizími zdroji. Závazky k úvěrovým institucím v prvním sledovaném roce činily 45 %, v roce následujícím položka klesla a na celkových aktivech se podílela 38 %. Časové rozlišení pasiv se v obou letech na celkových pasivech podílelo zanedbatelně.

*Tabulka 4-6 Vertikální analýza pasiv v %*

Položka	2017	2018
<b>Pasiva celkem</b>	100	100
<b>Vlastní kapitál</b>	36,60	33,60
<b>Základní kapitál</b>	3,80	2,29
<b>VH minulých let</b>	0	19,78
<b>VH běžného účetního období</b>	32,79	19,78
<b>Cizí zdroje</b>	63,21	65,48
<b>Krátkodobé závazky</b>	63,21	65,48
<b>Závazky k úvěrovým institucím</b>	44,87	38,36
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	0,19	0,92

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Vertikální analýza VZZ**

Posledním účetním výkazem, který bude podroben vertikální analýze, je výkaz zisku a ztrát v období 2017-2018. Jako základna, ke které budeme další položky výkazu zisku a ztráty vztahovat, autor práce vybral tržby za prodej zboží. Data můžeme vidět v tabulce 4-9.

První analyzovanou položkou je výkonová spotřeba, která se na tržbách podílela 73 %. V roce 2018 dokonce podíl této položky vzrostl na 86 %. Osobní náklady si v obou sledovaných obdobích drží hodnotu kolem 8 %. Provozní výsledek hospodaření v roce 2017 dosáhl hodnoty 19 %, v následujícím roce ale přišel propad na 6 % podíl na tržbách

za prodej zboží. Výsledek hospodaření za účetní období za rok 2017 se na tržbách za prodej zboží podílel 13 % a v následujícím roce přišel pokles na 3 %.

Tabulka 4-7 Vertikální analýza VZZ v %

Položka	2017	2018
<b>Tržby za prodej zboží</b>	100	100 %
<b>Výkonová spotřeba</b>	72,98 %	85,80 %
<b>Osobní náklady</b>	7,94 %	8,21 %
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	18,86 %	5,97 %
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	-3,20 %	-1,94 %
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	12,56 %	3,17 %

Zdroj: vlastní zpracování

### Poměrová analýza

V této části finanční analýzy budeme společnost analyzovat pomocí poměrových ukazatelů, jejichž teoretickou podstatu najdeme v teoretické části této práce. Veškeré použité vzorce nalezneme v příloze této práce.

### Analýza zadluženosti

První skupinou poměrových ukazatelů budou ukazatele zadluženosti. Výčet použitých ukazatelů a jejich výsledky můžeme vidět v tabulce 4-10.

Tabulka 4-8 Analýza zadluženosti

	2017	2018
<b>Celková zadluženost</b>	63,21 %	65,48 %
<b>Míra zadluženosti</b>	1,7	1,9
<b>Úrokové krytí</b>	36,8	10,1

Zdroj: vlastní zpracování

Prvním sledovaným ukazatelem je celková zadluženost. Ta se v obou letech pohybovala kolem hodnoty 65 %. Jelikož se výsledné hodnoty nacházejí blízko hornímu intervalu doporučené hodnoty, můžeme ukazatel celkové zadluženosti hodnotit jako příznivý. Tomu nasvědčuje fakt, že hodnota v obou sledovaných obdobích se zásadně nezměnila.



Míra zadluženosti v roce 2017 nabývá hodnoty 1,7. V následujícím roce se hodnota zvýšila na 1,9. Jelikož by společnost měla hodnotu tohoto ukazatele udržovat kolem hodnoty 1, tedy využívat vlastní a cizí zdroje v podobné míře. Můžeme tedy říci, že společnost využívá skoro dvojnásobně více cizích zdrojů než zdrojů vlastních. Tuto skutečnost můžeme hodnotit negativně, protože v případě, že by společnost chtěla další bankovní úvěr, mohla by při této snaze narazit na odpor bankovních institucí.

Posledním ukazatelem této skupiny ukazatelů je úrokové krytí, jak můžeme vidět v tabulce 4-10, hodnota v roce 2017 mnohonásobně převyšuje doporučenou hodnotu. V roce 2018 ale tato hodnota prudce klesla, kdy hodnota 10 je už jen dvojnásobek doporučené hodnoty. I přes skokový klesající trend tohoto ukazatele stále můžeme výsledné hodnoty hodnotit kladně.

### **Analýza likvidity**

Mezi další ukazatele poměrové analýzy budeme analyzovat vybrané ukazatele likvidity. Výsledné hodnoty vidíme v tabulce 4-11

*Tabulka 4-9 Analýza likvidity*

	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Běžná likvidita</b>	1,58	1,37
<b>Pohotová likvidita</b>	1,05	1,00
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,71	0,71

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ukazatel běžné likvidity v roce 2017 nabývá hodnoty 1,6, tedy hodnoty, která patří do doporučeného intervalu pro tento ukazatel. V následném roce ale hodnota běžné likvidity klesla na hodnotu 1,4, čímž se dostala mimo doporučený interval. Tento jev můžeme hodnotit negativně, jelikož v případě, že se trend nezmění, může čelit společnost problémům.

Ukazatel pohotové likvidity, hodnotí likviditu trochu přísněji. Můžeme ale konstatovat, že výsledné hodnoty v obou sledovaných rocích nabyly hodnoty 1,05 v roce 2017, respektive 1 v roce 2018 a tedy obě hodnoty spadají do doporučeného intervalu. Je ale nutno podotknout, že hodnota v roce 2018 je hraniční a v případě že by hodnota i v příštích obdobích měla klesající trend, musel by v případě nouze spoléhat na prodej zásob.

Ukazatel okamžité likvidity v obou sledovaných obdobích nabývá stejné hodnoty a to 0,71. Tuto skutečnost musíme hodnotit negativně, jelikož společnost neefektivně využívá svých finančních prostředků.

### **Analýza rentability**

Poslední autorem vybrané ukazatele poměrové analýzy budou ukazatele rentability. Výsledná data můžeme vidět v tabulce 4-12.

Ukazatel ROA bude prvním sledovaným ukazatelem analýzy rentability. Z tabulky je patrné, že tento ukazatel měl ve sledovaném období záporný trend, kdy se z hodnoty 42 % v roce 2017 dostal na 16 % v roce 2018. I přes tento rapidní skok můžeme ukazatel hodnotit pozitivně, jelikož společnost byla v roce 2017 v počátcích své činnosti a dokázala ze své počáteční činnosti dosáhnout zisku z vložených prostředků.

Stejně jak u ukazatele ROA, i druhý ukazatel, přesněji ROE nabývá v obou sledovaných obdobích kladných a vysokých hodnot. I zde můžeme pozorovat skokový úpadek během let 2017 a 2018. I přes to ale obě hodnoty tohoto ukazatele můžeme hodnotit pozitivně.

Posledním vybraným ukazatelem je ROS, kdy hodnota v roce 2017 byla 16 % a i zde přišel pokles hodnoty na 5 %. Tento pokles zapříčinila klesající hodnota EBITu.

*Tabulka 4-10 Analýza rentability*

	2017	2018
<b>ROA</b>	42,02 %	16,23 %
<b>ROE</b>	89,61 %	34,30 %
<b>ROS</b>	16,10 %	4,47 %

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **4.4 SWOT analýza**

V této části práce se budeme věnovat SWOT analýze. Pro tuto analýzu využijeme výsledky předchozích analýz, tedy jak analýzy externího, tak interního prostředí. Výstupem této analýzy by měla být doporučená strategie, kterou by společnost v krajním případě alespoň měla zvážit. Vypracování celé SWOT analýzy proběhlo autorem dle jeho nabytých dovedností a znalostí a za pomoci zástupců společnosti, a proto hodnocení může být subjektivního charakteru.

Postup SWOT analýzy bude vycházet z teoretických poznatků, které jsou popsány v teoretické části práce. Váhové a bodové hodnocení bylo provedeno autorem po konzultaci se společností BU1 sport s.r.o.

### Sestavení IFE matice

Pomocí analýzy 7P a také finanční analýzy bylo interní prostředí společnosti důkladně prozkoumáno a byly zjištěny tyto klíčové faktory, které můžeme vidět v IFE matici níže.

Tabulka 4-11 IFE matice

Označení	Klíčový faktor	Váha	Body	Vážené skóre
S1	Příznivá cena	0,18	4	0,72
S2	Kvalitní a nejnovější materiály	0,14	4	0,56
S3	Zaměření na spokojenost zákazníka	0,07	3	0,21
S4	Image značky	0,1	4	0,4
S5	Progresivní vývoj značky	0,04	3	0,12
W1	Závislost na jediném produktu	0,15	1	0,15
W2	Propagace	0,09	2	0,18
W3	Nejasné kompetence	0,05	2	0,1
W4	Počet zaměstnanců	0,06	2	0,12
W5	Závislost procesů na majitelích	0,12	1	0,12

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 4-13 můžeme vidět, že mezi klíčové silné stránky společnosti (označení S) patří hlavně příznivá cena, kvalitní a nejnovější materiál a image značky. Označení W nesou slabé stránky společnosti a mezi převládající slabé stránky řadíme závislost na

jediném produktu a závislost procesů na majitelích. Hodnota IFE matice je 2,68, tedy hodnota nám říká, že společnost má silné a stabilní vnitřní prostředí.

### Sestavení EFE matice

K určení klíčových faktorů vnějšího prostředí nám posloužil výstup PESTLE analýzy a Porterův model pěti sil. Vybrané klíčové faktory můžeme vidět v tabulce 4-14.

Tabulka 4-12 EFE Matice

Označení	Klíčový faktor	Váha	Body	Vážené skóre
1O	Přívětivé prostředí pro zahraniční obchod	0,13	4	0,52
2O	Neexistuje substitut primárního produktu	0,11	4	0,44
3O	Možný ústup konkurence	0,02	3	0,06
4O	Digitální doba	0,1	3	0,3
5O	Velké množství dodavatelů	0,06	3	0,18
1T	Ukončení amatérských fotbalových soutěží	0,14	2	0,28
2T	Stárnutí obyvatelstva	0,06	1	0,06
3T	Klesající porodnost	0,04	1	0,04
4T	Covid-19	0,27	2	0,54
5T	Generace Z	0,07	1	0,07

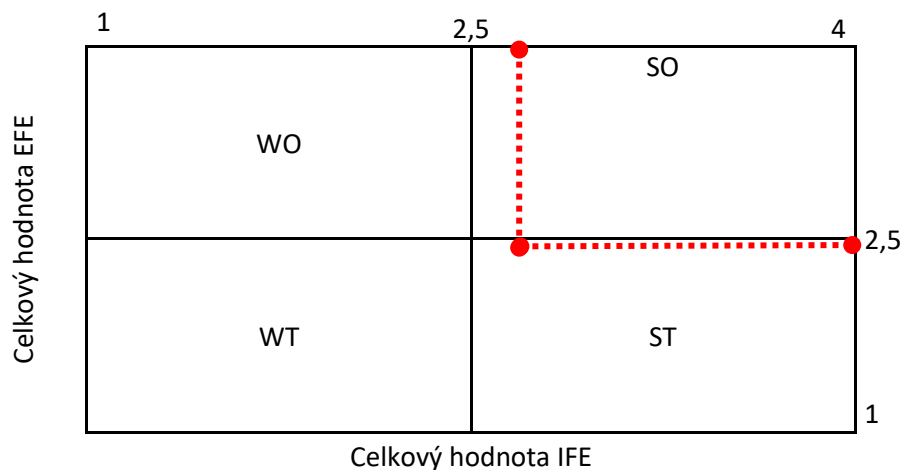
Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi klíčové příležitosti (označení O) jsme z výstupu analýz zařadili přívětivé prostředí pro zahraniční obchod a neexistenci substitutu primárního produktu společnosti. Pod označením T nalezneme vybrané hrozby, kdy nejvyšší váhu přikládáme faktoru ukončení amatérských fotbalových soutěží a všeobecným dopadům pandemie Covid-19. Výsledek EFE matice je roven hodnotě 2,49, což znamená že společnost spíše reaguje na vnější faktory podprůměrně.

Po získání Hodnot IFE a EFE matice můžeme dokončit SWOT analýzu dosazením těchto hodnot do matice a zjištěním doporučené strategie podle výsledku analýzy.

Pro rekapitulaci připomeneme, že hodnota IFE matice vyšla 2,69 a hodnota EFE matice 2,49.

Obrázek 4-1 Vyhodnocení doporučené strategie



Z obrázku 4-1 můžeme po dosazení hodnot do matice vidět, že společnost by měla využít strategii ST. Co tento výsledek znamená pro společnost a jak by se ideálně měla zachovat si podrobnější popíšeme v další kapitole.

## 5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

Po provedení všech analýz a následné implementace výsledku do SWOT analýzy, vyšlo najevo, že společnost BU1 sport s.r.o. by v ideálním případě měla využít strategii ST. Tedy že by měla využít své silné stránky k překonání hrozeb a následnou přeměnu hrozeb na příležitosti. Pro tuto strategii je nutné, aby společnost měla silné a stabilní interní prostředí. Na základě těchto poznatků společnost může využít některé z vypracovaných doporučení a námětů, které můžeme vidět v tabulce 5-1.

*Tabulka 5-1 Doporučení a náměty*

<b>Doporučení a návrhy</b>
<b>Rozšíření produktového portfolia</b>
<b>Nová distribuční síť</b>
<b>Marketingový/IT specialista</b>
<b>Expanze do "fotbalových" zemí</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Všechna tato doporučení jsou vypracována na principu využití silných stránek společnosti k překonání hrozeb a zároveň mají pomoc odstraňovat stránky slabé.

### **Rozšíření produktového portfolia**

Jak už bylo zmíněno výše, společnost je závislá na prodeji primárního produktu, a to brankařských rukavic. Diverzifikace produktového portfolia může zabezpečit nenadálé výpadky prodeje rukavic. Nynější světový stav je toho důkazem, společnosti z důvodu přijetí vládních opatření proti pandemii Covid-19, kdy tato opatření zasáhla i sportovní segment. Polo-profesionální a amatérské fotbalové soutěže byly z bezpečnostních důvodů přerušeny a následně zrušeny. Z tohoto důvodu klesly měsíční tržby o 90 %. Tato ztráta by v případě, že by společnost nebyla finančně zdravá mohla být likvidační.

Proto by společnost BU1 sport měla využít své vybudované pověsti, kdy je tvrdým konkurentem v zemích Visegrádské čtyřky a rozšířit své produktové portfolio. Určitě by se neměla omezovat jen na fotbalové brankáře. Proto první doporučení je vytvořit za pomoci svých kontaktů s dodavateli a výrobcí na asijském trhu tyto produkty:

1. Fotbalové dresy – prodejem fotbalových dresů se rapidně zvyšuje cílová skupina společnosti.
2. Vycházkové a teplákové soupravy – Opět to samé jak u předešlého bodu, navíc u vycházkových souprav se znovu dostáváme k dalším potencionálním zákazníkům.
3. Funkční prádlo a protiskluzové ponožky
4. Tréninkové pomůcky – Překážky, kužely, nafukovací panáči, hrací míče.

V případě, že při vývoji a výrobě použijí už prověřené postupy, a to přes návrh designu, použitých materiálů a testování, může společnost vytvořit kompletní portfolio produktů. Toto portfolio by v případě nečekané události mohlo vyrovnat ztráty prodeje brankářských rukavic, ale zároveň zvětšit cílovou skupinu, jelikož by společnost kromě brankářů mohla svými produkty oslovit i celé fotbalové kluby. Tohle doporučení řeší slabou stránku společnosti, a to závislost na jednom produktu.

#### **Nová distribuční síť**

V případě, že by společnost přijala předchozí doporučení, bude potřeba vybudovat novou distributorskou síť. Vzhledem k rozšíření produktového portfolia, se skoro vybízí možnost snažit se protlačit na trh sportovního nebo chceme-li tréninkového textilu. Tato nová síť by měla dva kanály. Prvním kanálem by byla momentální forma distribuce, a to pomocí vlastního a partnerských e-shopů, ideálně i pro polský, slovenský a maďarský trh, kde by značka posilovala svojí nynější image a upevňovala svou pozici. Druhý kanál, by ovšem zahrnoval obchodní zástupce společnosti, a to postupně nejdříve pro Čechy, následně pro Slovensko, třetí v pořadí Polsko a poslední Maďarsko.

Úlohou těchto zástupců by bylo vyjednávání s kluby v dané zemi o prodeji nového produktového portfolia, kdy by společnost pro klub mohla zajistit veškerý herní i tréninkový textil, pomůcky pro trénink a míče. V neposlední řadě i brankářské rukavice.

Pořadí zemí je záměrné, a to z důvodů jazyku, dojezdové vzdálenosti a určitého postavení značky na místním trhu. Dále je zde i pojištění proti riziku neúspěchu. V případě, že by obchodní zástupci nesplňovali požadované normy prodeje, ztráta nákladů na českého zástupce bude výrazně nižší než u zástupce pro maďarský trh.

Co se týče nákladů na nově zřízenou pracovní pozici, musí společnost počítat s náklady na mzdu, která by se skládala z pevné a výkonnostní složky mzdy. Společnost

může kalkulovat s hrubou mzdou v rozmezí 20 000 – 40 000 Kč. (platy.cz, 2020). Dále pak je nutné poskytnout služební automobil. Tento problém by se dal vyřešit operativním leasingem, kdy měsíční náklady i s palivem by se měly pohybovat kolem 12 tisíc Kč.

Nutno podotknout, že pro maďarský trh je nutné zaměstnat pracovníka, který se maďarsky plnohodnotně domluví. Pro český, slovenský a polský trh by stačili zaměstnanci z Moravskoslezského kraje, kteří ovládají anglický jazyk. Při zaučování nového zaměstnance by bylo důležité naučit zaměstnance všechny procesy ve společnosti. Aby v případě nouze dokázal řídit procesy společnosti pro svůj trh, a tím pádem dokázal zaskočit za majitele společnosti. Tento návrh by dokázal částečně vyřešit kompetence ve společnosti, a svým způsobem vytvořil organizační strukturu společnosti.

### **Marketingový/IT specialista**

Společnost podle jejich slov přiznává, že úroveň a nastavení marketingu není v momentální době optimální. Tyto problémy by mohl vyřešit marketingový specialista se zaměřením na online marketing. Tato pozice je pro e-shop dosti důležitá, protože v dnešní „internetové době“ se nákup zboží realizuje skoro výhradně přes internet. Je teda skoro nutné být virtuálně vidět a dostat se do povědomí spotřebitelů. Tento specialista by měl za úkol správu sociálních profilů společnosti, webu a e-shopu a v neposlední řadě placenou reklamu jak na sociálních sítích, tak i PPC reklamu. Dalším krokem by mohla být vlastní mobilní aplikace pro uživatele. I tento návrh může odstranit slabou stránku a dle autorova úsudku je tento krok velmi důležitý. Náklady na měsíční hrubou mzdu podle platy.cz by byly zhruba 30-35 tisíc korun.

### **Expanze do "fotbalových" zemí**

Poslední z návrhů a doporučení je spíše dlouhodobého charakteru a vedou k němu všechna předchozí „dílčí“ doporučení. V případě, že by se společnosti podařilo naplnit všechna předešlá doporučení, je vysoká šance, že by společnost byla připravena trvale vstoupit na trh se sportovním příslušenstvím například v Německu, Anglii nebo Itálii. K tomu ale bude potřeba silného zázemí a velkého podílu na trhu stávajících zemí. Zautomatizované veškeré interní ale i externí procesy, jasné dané kompetence a organizační struktura. Dále nesmíme zapomenout, že i nadále je třeba inovovat primární produkt společnosti, tedy brankařské rukavice, protože právě tento produkt může společnosti brány na tyto trhy otevřít. V případě že by společnost uskutečnila tento krok, bude asi zapotřebí finanční injekce, dále by společnosti pomohlo, kdyby pod své křídla



„ulovila“ nějaké věhlasné brankařské jméno, které je známo po celém fotbalovém světě. Náklady na tento krok už by však atakovaly milióny Kč. Názor autora práce je takový, že rukavice společnosti se opravdu mohou srovnávat s top produkty na trhu, a to za poloviční cenu. Takže tento návrh je určitě realizovatelný v delším časovém úseku.

Další náměty a doporučení jsou drobného charakteru. Z finanční analýzy bylo zjištěno, že společnost má příliš vysokou pohotovou likviditu. Přebytečné finanční prostředky by společnost mohla využít buď do vývoje a výroby nových produktů, nebo do propagace.

Společnost dle majitelů trápí během „špičky“ nedostatek personálů. Tento problém by šel vyřešit vytvořením malého portfolia brigádníků z řad studentů, kdy náklady na tuto pracovní sílu nebudou příliš vysoké, a navíc společnost může uplatnit slevu na dani.

## 6 Závěr

Situace v České republice, kterou zasáhla pandemie Covid 19 je momentálně otazníkem. Jelikož nikdo zatím stoprocentně nemůže říci, jak velké budou následky vládních opatření, které byly přijaty pro boj s tímto zákeřným virem. Můžeme očekávat, že hrubý domácí produkt klesne, zvýší se inflace a poroste nezaměstnanost. Dalším otazníkem jsou malé a střední podniky, pro které může být momentální situace likvidační. Je otázkou, jaký postoj k této skupině společností, do které patří i společnost BU1 sport s.r.o. vláda zaujme.

Odvětví sportovních potřeb, přesněji trh s brankařskými rukavicemi, které se vyznačuje vysokou konkurencí a složitými procesy může v následujících letech, díky pandemii Covid 19 oslabit. Mezinárodní společnosti budou muset důkladně zvážit své další kroky, a je velice pravděpodobné, že přesunou své preference do silnějšího odvětví. Tento fakt by pro společnost BU1 sport s.r.o. mohl být pozitivní, jelikož by dostali příležitost zaujmout větší podíl na tomto trhu.

Cílem této diplomové práce bylo na základě výsledků strategické analýzy zhodnotit aktuální stav vybrané společnosti a navrhnout případné možnosti rozvoje této značky.

Z provedených analýz interního prostředí vyšlo najevo, že společnost může ohrozit situace související s pandemií Covid 19, dále pak opadající zájem „generace Z“ o sport všeobecně. Externí analýza prozradila, že mezi silné stránky společnosti patří image značky, příznivá cena a kvalita materiálu. Mezi slabé stránky dle analýz patří závislost na jediném produktu a závislost procesů na majitelích. Souhrnná SWOT analýza potom ukázala, že by společnost měla využít strategii ST, tedy využít své silné stránky pro překonání hrozeb. Na základě těchto poznatků pak byly vytvořeny doporučení, které stojí na základech této strategie a mohou být použity jako podpůrný nástroj pro překonání hrozeb a eliminaci slabých stránek.

Závěrem můžeme konstatovat, že společnost BU1 sport s.r.o. i přes relativně krátkou dobu na trhu si dokázala minimálně na tuzemském trhu získat i přes velkou konkurenci své místo na trhu, a to díky kvalitě svých produktů a přístupu k zákazníkovi.

## Seznam použité literatury

### Odborná kniha

1. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. CADLE, James, Debra PAUL a Paul TURNER. Business analysis techniques: 99 essential tools for success. Second edition. Swindon, UK: BCS, The Chartered Institute for IT, c2014. ISBN 978-0-13-278408-5.
3. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
4. HOBZA, Vladimír a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ. Manažerská ekonomika: kapitoly k finanční analýze : výkladový text, příklady a případové studie. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4889-3.
5. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
6. MATUSIKOVÁ, Lucja, a kol. Strategický management. 2. vydání. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-248-4038-3
7. MCCARTHY, E. Jerome a William D. PERREAULT. Basic marketing: a global-managerial approach. 11th ed. Homewood: Irwin, c1993. ISBN 02-561-0509-X
8. PAUL, Debra, James CADLE a Donald YEATES. Business analysis. Third edition. Swindon, United Kingdom: BCS, The Chartered Institute for IT, 2014. ISBN 978-1-78017-277-4.
9. PORTER, Michael E, 1993. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria publishing. 626 s. ISBN 80-85605-12-0
10. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. Podniková ekonomika - klíčové oblasti. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.
11. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
12. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
13. SOUKUP, Jindřich, Vít POŠTA, Pavel NESET a Tomáš PAVELKA. Makroekonomie. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-537-7.

14. VEBER, J., J. SRPOVÁ a kolektiv. [i]Podnikání malé a střední firmy. [/i]3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 304 s. ISBN 978-80-247-4520-7.
15. ZEITHAML, Valarie A., Mary Jo BITNER a Dwayne D. GREMLER. Services marketing: integrating customer focus across the firm. Seventh edition. Dubuque: McGraw-Hill Education, 2017. ISBN 978-0-07-811210-2.

### **Elektronické dokumenty a ostatní**

16. Brankářské rukavice Bu1 CZ/SK: facebook.com [online]. [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/bu1.cz>
17. Doing Business 2020. *World Bank Group* [online]. [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/c/czech-republic/CZE.pdf>
18. Hrubý domácí produkt ČR výdajovou metodou. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=NUC02-S1az3&z=T&f=TABULKA&skupId=486&katalog=30832&pvo=NUC02-S1az3&str=v64>
19. Inflace. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
20. Internet používá přes 80 % obyvatel Česka. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-05-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/internet-pouziva-pres-80-obyvatel-ceska>
21. JUREVICIUS, Ovidijus. Competitive Profile Matrix (CPM). In: Strategic Management Insight [online]. 2013a [cit. 2020-04-027]. Dostupné z: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/competitive-profile-matrix-cpm.html>
22. JUREVICIUS, Ovidijus. IFE & EFE Matrices. In: Strategic Management Insight [online]. 2014 [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ife-efematrix.html>
23. MORRISON, Mike. History of PEST analysis. In: RAPIDBI [online]. 2012 [cit. 2020-04-25]. Dostupné z: <https://rapidbi.com/history-of-pest-analysis/>
24. Nouzový stav. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/91917748/32018119\\_0208.pdf/f6f9b5ef-1471-4880-a1d9-76157bccc6d3?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/91917748/32018119_0208.pdf/f6f9b5ef-1471-4880-a1d9-76157bccc6d3?version=1.1)
25. Obchodní zástupce. *Platy.cz* [online]. [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/obchod/obchodni-zastupce>
26. Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. - územní srovnání. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup->

[objekt&pvo=DEM01&z=T&f=TABULKA&skupId=606&katalog=30845&c=v3~2\\_\\_RP2019MP12DP31&&evo=v866 !\\_ VUZEMI97-100\\_1&str=v33](https://www.czso.cz/objekt&pvo=DEM01&z=T&f=TABULKA&skupId=606&katalog=30845&c=v3~2__RP2019MP12DP31&&evo=v866 !_ VUZEMI97-100_1&str=v33)

27. Produkce odpadů v České republice. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/91917748/32018119\\_0208.pdf/f6f9b5ef-1471-4880-a1d9-76157bccc6d3?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/91917748/32018119_0208.pdf/f6f9b5ef-1471-4880-a1d9-76157bccc6d3?version=1.1)
28. Přehled o vývoji částek minimální mzdy. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>
29. Specifické míry nezaměstnanosti. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&pvo=ZAM07&vyhltext=nezam%C4%9Bstnanost&bkvt=bmV6YW3Em3N0bmFub3N0&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&c=v3~6\\_\\_RP2019QP4&&str=v194#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&pvo=ZAM07&vyhltext=nezam%C4%9Bstnanost&bkvt=bmV6YW3Em3N0bmFub3N0&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&c=v3~6__RP2019QP4&&str=v194#w=)
30. Sportovní kluby. *Česka unie sportu* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: [https://iscus.cz/web/sportovni-subjekty/?name=&ic=@ion=&city=&sport=7&association=&role=ACTIVE\\_AT\\_HLETE\\_CONTEST&ageFrom=&ageTo=&sex=&subject\\_search\\_button=&appbundle\\_functionary%5B\\_token%5D=iXbw88w7EGJt4MyvqiBrEk-kp7eXv-4RARwVd3qXUL0&is\\_map\\_active=0](https://iscus.cz/web/sportovni-subjekty/?name=&ic=@ion=&city=&sport=7&association=&role=ACTIVE_AT_HLETE_CONTEST&ageFrom=&ageTo=&sex=&subject_search_button=&appbundle_functionary%5B_token%5D=iXbw88w7EGJt4MyvqiBrEk-kp7eXv-4RARwVd3qXUL0&is_map_active=0)
31. SWOT analýza. *Vlastní cesta* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>
32. WARRINK, Dennis. The Marketing Mix in a Marketing 3.0 Context. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION AND ECONOMIC DEVELOPMENT* [online]. 2018, 4(4), 7-30 [cit. 2020-04-25]. DOI: 10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.44.2001. ISSN 18497020. Dostupné z: <https://researchleap.com/marketing-mix-marketing-3-0context/>

## Seznam grafů

Graf 2-1 Metoda SPACE .....	20
Graf 4-1 Vývoj minimální mzdy v České republice v letech 2015-2020 .....	28
Graf 4-2 HDP České republiky výdajovou metodou .....	29
Graf 4-3 Míra inflace v České republice v letech 2015-2019 .....	30
Graf 4-4 Míra nezaměstnanosti v České republice v letech 2015-2019 .....	31
Graf 4-5 Počet obyvatel České republiky ve věku 0-64 let .....	31
Graf 4-6 Narozené děti v České republice v období 2015-2019 .....	32
Graf 4-7 Produkce plastového odpadu v České republice v letech 2015-2018 .....	34

## Seznam obrázků

Obrázek 2-1 Proces .....	6
Obrázek 2-2 Proces strategického řízení .....	10
Obrázek 2-3 Porterův model pěti sil .....	14
Obrázek 2-4 SWOT matice.....	22
Obrázek 2-5 Matice strategií podniku .....	24
Obrázek 3-1 Logo společnosti BU sport s.r.o.....	26
Obrázek 4-1 Vyhodnocení doporučené strategie.....	50

## Seznam tabulek

Tabulka 2-1 Důvody pro zavedení strategického řízení a proti němu .....	9
Tabulka 4-1 Pořadí indikátorů České republiky .....	28
Tabulka 4-4 Horizontální analýza aktiv .....	41
Tabulka 4-5 Horizontální analýza pasiv .....	41
Tabulka 4-6 Horizontální analýza VZZ .....	42
Tabulka 4-7 Vertikální analýza aktiv v % .....	43
Tabulka 4-8 Vertikální analýza pasiv v % .....	44
Tabulka 4-9 Vertikální analýza VZZ v % .....	45
Tabulka 4-10 Analýza zadluženosti .....	45
Tabulka 4-11 Analýza likvidity .....	46
Tabulka 4-12 Analýza rentability .....	47
Tabulka 4-13 IFE matice .....	48
Tabulka 4-14 EFE Matice .....	49
Tabulka 5-1 Doporučení a náměty .....	51



## Seznam zkratk

EAT	ČISTÝ ZISK
EBIT	ZISK PŘED ÚROKY A ZDANĚNÍM
EFE	EXTERNAL FACTOR EVALUATIO
HDP	HRUBÝ DOMACÍ PRODUKT
IFE	INTERNAL FACTOR EVALUATION
KČ	KORUNA ČESKÁ
ROA	RENTABILITA AKTIV
ROE	RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU
ROS	RENTABILITA TRŽEB
VZZ	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15.5.2020

*Raděnk Lukša*

.....  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Rozvaha 2017

Příloha 2: VZZ 2017

Příloha 3: Rozvaha 2018

Příloha 4: VZZ 2018

Příloha 5: Vzorce pro finanční analýzu

Příloha 6: Právní předpisy

# Příloha 1: Rozvaha 2017

Upozornění: Opis pouze pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nelze jej použít jako součást účetní závěrky, bude-li přiznání podáváno v listinné podobě.

Daňový subjekt:	BU1 sport s.r.o.
IČ / DIČ:	05929377 / CZ05929377
Sídlo účetní jednotky:	Kravařovská 226/15, 74770 KOMÁROV

## Vybrané údaje z Rozvahy pro podnikatele, v plném rozsahu

ke dni 31.12.2017

(v celých tisících Kč)

	AKTIVA	brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1052</b>		<b>1052</b>	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek				
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
B.I.2.	Ocenitelná práva				
B.I.2.1.	Software				
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva				
B.I.3.	Goodwill				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.1.	Pozemky a stavby				
B.II.1.1.	Pozemky				
B.II.1.2.	Stavby				
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory				
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.4.1.	Pěstelské celky trvalých porostů				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek				
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	<b>1052</b>		<b>1052</b>	
C.1.	Zásoby	<b>354</b>		<b>354</b>	
C.1.1.	Materiál				
C.1.2.	Nedokončená výroba a polotovary				

	<b>A K T I V A</b>	brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
C.I.3	Výrobky a zboží	354		354	
C.I.3.1.	Výrobky				
C.I.3.2.	Zboží	354		354	
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C.II.	Pohledávky	227		227	
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky				
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní				
C.II.1.5.	Pohledávky za společníky				
1.					
C.II.1.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
2.					
C.II.1.5.	Dohadné účty aktivní				
3.					
C.II.1.5.	Jiné pohledávky				
4.					
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	227		227	
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	98		98	
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	129		129	
C.II.2.4.	Pohledávky za společníky				
1.					
C.II.2.4.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
2.					
C.II.2.4.	Stát - daňové pohledávky				
3.					
C.II.2.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	129		129	
4.					
C.II.2.4.	Dohadné účty aktivní				
5.					
C.II.2.4.	Jiné pohledávky				
6.					
C.III.	Krátkodobý finanční majetek				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C.IV.	Peněžní prostředky	471		471	
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	1		1	
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	470		470	
D.	Časové rozlišení aktiv				
D.1.	Náklady příštích období				
D.2.	Komplexní náklady příštích období				
D.3.	Příjmy příštích období				

	PASIVA	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	PASIVA CELKEM	1052	
A.	Vlastní kapitál	385	
A.I.	Základní kapitál	40	
A.I.1.	Základní kapitál	40	
A.I.2.	Vlastní podíly (-)		
A.I.3.	Změny základního kapitálu		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy		
A.II.1.	Ážio		
A.II.2.	Kapitálové fondy		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A.III.	Fondy ze zisku		
A.III.1.	Ostatní rezervní fond		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let		
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)		
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	345	
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		
B.+C.	Cizí zdroje	665	
B.	Rezervy		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
B.4.	Ostatní rezervy		
C.	Závazky	665	
C.I.	Dlouhodobé závazky		
C.I.1.	Vydané dluhopisy		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv		
C.I.8.	Odložený daňový závazek		
C.I.9.	Závazky - ostatní		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní		
C.I.9.3.	Jiné závazky		
C.II.	Krátkodobé závazky	665	
C.II.1.	Vydané dluhopisy		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	472	
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy		
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	27	

	<b>PASIVA</b>	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv		
C.II.8.	Závazky ostatní	166	
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	25	
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	16	
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	123	
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	2	
C.II.8.7.	Jiné závazky		
D.	Časové rozlišení pasiv	2	
D.1.	Výdaje příštích období	2	
D.2.	Výnosy příštích období		
Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:		Lukáš Godula, Ing. Petr Hlaváček	

## Příloha 2: VZZ 2017

Upozornění: Opis pouze pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nelze jej použít jako součást účetní závěrky, bude-li přiznání podáváno v listinné podobě.

Daňový subjekt:	BU1 sport s.r.o.
IČ / DIČ:	05929377 / CZ05929377
Sídlo účetní jednotky:	Kravařovská 226/15, 74770 KOMÁROV

Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění, v plném rozsahu

ke dni 31.12.2017

(v celých tisících Kč)

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb		
II.	Tržby za prodej zboží	2746	
A.	Výkonová spotřeba	2004	
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	1340	
A.2	Spotřeba materiálu a energie	95	
A.3	Služby	569	
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)		
C.	Aktivace (-)		
D.	Osobní náklady	218	
D.1.	Mzdové náklady	148	
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	70	
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	50	
D.2.2.	Ostatní náklady	20	
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti		
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé		
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy		
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu		
III.3.	Jiné provozní výnosy		
F.	Ostatní provozní náklady	6	
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu		
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti		
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
F.5.	Jiné provozní náklady	6	
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	518	
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy		
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		



	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	12	
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	12	
VII.	Ostatní finanční výnosy	5	
K.	Ostatní finanční náklady	81	
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-88	
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	430	
L.	Daň z příjmů	85	
L.1.	Daň z příjmů splatná	85	
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	345	
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	345	
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	2751	

Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:	Lukáš Godula, Ing. Petr Hlaváček
---	----------------------------------

## Příloha 3: Rozvaha 2018

Upozornění: Opis pouze pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nelze jej použít jako součást účetní závěrky, bude-li přiznání podáváno v listinné podobě.

Daňový subjekt:	BU1 sport s.r.o.
IČ / DIČ:	05929377 / CZ05929377
Sídlo účetní jednotky:	Kravařovská 226/15, 74770 KOMÁROV

### Vybrané údaje z Rozvahy pro podnikatele, v plném rozsahu

ke dni 31.12.2018

(v celých tisících Kč)

	A K T I V A	brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1744</b>	<b>0</b>	<b>1744</b>	<b>1052</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Stálá aktiva				
B.1.	Dlouhodobý nehmotný majetek				
B.1.1.	Nehmotné výsledky vývoje				
B.1.2.	Ocenitelná práva				
B.1.2.1.	Software				
B.1.2.2.	Ostatní ocenitelná práva				
B.1.3.	Goodwill				
B.1.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
B.1.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B.1.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B.1.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B.11.	Dlouhodobý hmotný majetek				
B.11.1.	Pozemky a stavby				
B.11.1.1.	Pozemky				
B.11.1.2.	Stavby				
B.11.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory				
B.11.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B.11.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
B.11.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
B.11.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
B.11.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
B.11.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
B.11.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
B.11.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek				
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	<b>1567</b>	<b>0</b>	<b>1567</b>	<b>1052</b>
C.1.	Zásoby	<b>428</b>	<b>0</b>	<b>428</b>	<b>354</b>
C.1.1.	Materiál				
C.1.2.	Nedokončená výroba a polotovary				

	AKTIVA	brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
C.I.3	Výrobky a zboží	428	0	428	354
C.I.3.1.	Výrobky				
C.I.3.2.	Zboží	428	0	428	354
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C.II.	Pohledávky	331	0	331	227
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky				
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	331	0	331	227
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	252	0	252	98
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	79	0	79	129
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	28	0	28	0
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	41	0	41	129
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní				
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	10	0	10	0
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv				
C.II.3.1.	Náklady příštích období				
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období				
C.II.3.3.	Příjmy příštích období				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C.IV.	Peněžní prostředky	808	0	808	471
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	87	0	87	1
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	721	0	721	470
D.	Časové rozlišení aktiv	177	0	177	0
D.1.	Náklady příštích období	177	0	177	0
D.2.	Komplexní náklady příštích období				
D.3.	Příjmy příštích období				

	PASIVA	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	PASIVA CELKEM	1744	1052
A.	Vlastní kapitál	586	385
A.I.	Základní kapitál	40	40
A.I.1.	Základní kapitál	40	40
A.I.2.	Vlastní podíly (-)		
A.I.3.	Změny základního kapitálu		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy		
A.II.1.	Ážio		
A.II.2.	Kapitálové fondy		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A.III.	Fondy ze zisku		
A.III.1.	Ostatní rezervní fond		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	345	0
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	345	0
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	201	345
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		
B.+C.	Cizí zdroje	1142	665
B.	Rezervy		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
B.4.	Ostatní rezervy		
C.	Závazky	1142	665
C.I.	Dlouhodobé závazky		
C.I.1.	Vydané dluhopisy		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv		
C.I.8.	Odložený daňový závazek		
C.I.9.	Závazky - ostatní		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní		
C.I.9.3.	Jiné závazky		
C.II.	Krátkodobé závazky	1142	665
C.II.1.	Vydané dluhopisy		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	669	472
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy		
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	281	27
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě		

	<b>PASIVA</b>	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv		
C.II.8.	Závazky ostatní	192	166
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	5	0
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	19	25
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	25	16
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	143	123
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	0	2
C.II.8.7.	Jiné závazky		
C.III.	Časové rozlišení pasiv		
C.III.1.	Výdaje příštích období		
C.III.2.	Výnosy příštích období		
D.	Časové rozlišení pasiv	16	2
D.1.	Výdaje příštích období	16	2
D.2.	Výnosy příštích období		
Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:		Lukáš Godula	

## Příloha 4: VZZ 2018

Upozornění: Opis pouze pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nelze jej použít jako součást účetní závěrky, bude-li přiznání podáváno v listinné podobě.

Daňový subjekt:	BUJ sport s.r.o.
IČ / DIČ:	05929377 / CZ05929377
Sídlo účetní jednotky:	Kravařovská 226/15, 74770 KOMÁROV

**Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění, v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2018  
(v celých tisících Kč)**

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb		
II.	Tržby za prodej zboží	6332	2746
A.	Výkonová spotřeba	5433	2004
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2773	1340
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	455	95
A.3.	Služby	2205	569
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)		
C.	Aktivace (-)		
D.	Osobní náklady	520	218
D.1.	Mzdové náklady	337	148
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	183	70
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	105	50
D.2.2.	Ostatní náklady	78	20
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti		
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé		
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy	23	0
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu		
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	0
F.	Ostatní provozní náklady	24	6
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.2.	Prodaný materiál		
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	11	0
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
F.5.	Jiné provozní náklady	13	6
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	378	518
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy		
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	28	12
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	28	12
VII.	Ostatní finanční výnosy	26	5
K.	Ostatní finanční náklady	121	81
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-123	-88
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	255	430
L.	Daň z příjmů	54	85
L.1.	Daň z příjmů splatná	54	85
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	201	345
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	201	345
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	6381	2751
Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:		Lukáš Godula	

## Příloha 5: Vzorce pro finanční analýzu

### Horizontální analýza

$$\text{Absolutní změna} = \frac{\text{Ukazatel}_t}{\text{Ukazatel}_{t-1}}$$

$$\text{Procentuální změna} = \frac{\text{Absolutní změna} * 100}{\text{Ukazatel}_{t-1}}$$

### Vertikální analýza

$$\frac{\text{Základna}}{\text{Ukazatel}}$$

### Analýza zadluženosti

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

### Analýza likvidity

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

$$\text{Pohotový likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

### Analýza rentability

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

$$\text{ROS} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Tržby}}$$



## Příloha 6: Právní předpisy

Právní předpisy
<b>zákon č. 64/1986 Sb., o České obchodní inspekci,</b>
<b>zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník,</b>
<b>zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví</b>
<b>zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,</b>
<b>zákon 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)</b>
<b>zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce</b>
<b>zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti</b>
<b>zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,</b>
<b>zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti</b>
<b>zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění</b>